

```
</script>  
<style TYPE="text/css">  
\.Menu:hover {  
color: #0099FF;  
\.NavMini:hover  
color: #0099FF;  
</style>  
</head>
```

L'INNOVAZIONE NELLE PMI DEL COMMERCIO DELL'EMILIA ROMAGNA



INDICE

Un progetto innovativo nella metodologia e nei contenuti

di Renata Coluccia

7

- Il contesto
- Il concetto di innovazione nella PMI commerciale
- Le attività realizzate dal progetto
- Due esempi di formazione

Osservatorio qualitativo sulle imprese commerciali dell'Emilia Romagna

di Marco Pasi

16

- Un osservatorio qualitativo sui comportamenti delle imprese
- La tipologia delle imprese del campione
- L'impatto della riforma sui comportamenti delle imprese
- L'innovazione nelle PMI commerciali
- L'orientamento al marketing
- La formazione professionale

I risultati dei gruppi focus

di Aldo Terracciano

49

- I contenuti qualitativi dei focus
- Analisi testuale per singole domande
- Analisi testuale sintetica
- I concetti significativi aggregati per area

Gli scambi di esperienze transnazionali

di Marco Pasi

76

- L'esperienza francese
- L'esperienza portoghese
- L'esperienza tedesca

Responsabile del progetto:

Renata Coluccia

Coordinamento editoriale:

Marco Pasi

Testi di:

**Maurizio Bertarini
Renata Coluccia
Aldo Terracciano
Marco Pasi**

Elaborazione dati, grafici e delle tabelle:

Giulia Gervasio

Rilevazione dati:

DATABASE INFORMATICA

Progetto grafico:

BRAIN pubblicità-comunicazione-marketing

BOLOGNA - GIUGNO 2003

Questa serie di pubblicazioni de il Nuovo Cescot Emilia Romagna (due quaderni e un report di ricerca) proseguono la tradizione della nostra struttura di offrire a addetti ai lavori, imprenditori e studiosi, strumenti utili alla gestione della propria attività quotidiana e all'analisi dei fenomeni in atto nel settore della distribuzione commerciale, con un occhio di particolare riguardo e un'attenzione speciale verso la dimensione della piccola e media impresa.

Una strategia che ha portato, negli ultimi tre anni, all'uscita di due volumetti sul tema del commercio elettronico e di uno sull'evoluzione della rete commerciale, completato dai due quaderni sul commercio alimentare ed extralimentare di questo progetto Innovazione.

Questo report contiene, invece, il primo rapporto dell'osservatorio sull'innovazione nella piccola e media impresa commerciale dell'Emilia Romagna, strutturato dal Nuovo Cescot su un campione rappresentativo di imprenditori e offre uno spaccato del tutto originale su questo comparto economico.

Le tre pubblicazioni di Innovazione offrono, tutte, contributi molto pratici e spunti assai interessanti per il lavoro quotidiano e si realizzano ancora una volta in sinergia positiva col CAT Confesercenti Emilia Romagna.

Da parte mia non resta che ringraziare tutti quanti vi hanno lavorato per l'impegno e la professionalità profusa, la Regione Emilia Romagna, che ha dimostrato ancora una volta di credere nella bontà del nostro lavoro, e augurare a quanti si cimenteranno con queste pagine una buona e produttiva lettura.

Maurizio Bertarini

Presidente Nuovo Cescot Emilia Romagna

UN PROGETTO INNOVATIVO NELLA METODOLOGIA E NEI CONTENUTI

di Renata Coluccia

Il progetto "InnovAZIONE: attività a supporto degli operatori della PMI commerciale" si colloca nell'ambito di un progetto operativo di Assistenza tecnica continuativa per gli operatori delle imprese commerciali che Nuovo Cescot E.R., in collaborazione con la Confesercenti Emilia Romagna e il suo Centro di Assistenza Tecnica E.R. (CAT), ha sviluppato a partire dal 1996 per cercare di soddisfare i bisogni formativi e di colmare le carenze tecnologiche e organizzative delle PMI, attraverso la creazione di una mentalità gestionale orientata alla conoscenza e al controllo del mercato e per fornire all'impresa la capacità di rispondere e anticipare i mutamenti qualitativi della domanda.

Il contesto

L'idea progettuale è nata dall'analisi del Decreto Legislativo n.114 del 1998 (riforma della disciplina relativa al settore del commercio) che, all'articolo 5, prevedendo l'accorpamento delle diverse merceologie in due unici settori, alimentare ed extralimentare, ha superato il regime delle tabelle merceologiche, introdotte con la Legge n. 426 del 1971 dando agli operatori in attività, la possibilità di allargare la propria vendita a tutti i prodotti contenuti nel settore di appartenenza dell'autorizzazione posseduta.

Le nuove caratteristiche e tendenze del consumo, inoltre, accanto alle modifiche legislative, hanno motivato concettualmente il progetto: le modifiche avvenute nelle abitudini di acquisto e nella distribuzione commerciale, hanno, infatti, provocato un forte disorientamento fra tutti i soggetti coinvolti e la necessità di elaborare nuove ipotesi imprenditoriali.

La competizione fra le diverse tipologie distributive, in questo scenario, passa anche sulla capacità delle piccole e medie imprese, di rappresentare efficacemente i valori costituenti la "marca" del commercio tradizionale: il rapporto umano, il servizio su misura, il presidio del territorio, la sinergia con l'offerta turistica.

È ancora in grado il nostro commercio di veicolare questi valori? Si pone sicuramente un problema di sostanza, di adeguamento della realtà commerciale

di tante piccole imprese ma, nello stesso tempo, c'è anche un problema di immagine 'istituzionale'. La promozione di questi valori non può essere realizzata dalla singola impresa, troppo piccola e con troppo poche risorse ma, da forme aggregate più estese col concorso degli enti pubblici che sono i primi a dover prendere a cuore le sorti dei contesti urbani.

È opportuno riflettere sull'esperienza americana e francese dove, lo sviluppo indiscriminato della grande distribuzione e politiche urbanistiche poco attente agli aspetti sociali del vivere nei contesti urbani, ha portato a città senza abitanti, piene di uffici e attività, ma vuote di sera.

Si rafforza ulteriormente la necessità di un approccio alle tematiche del marketing per la piccola impresa, anche nelle sue nuove forme come ad esempio il category management, la gestione dei prodotti come unità fondamentali di business, individuando le categorie emergenti, razionalizzando l'assortimento e puntando sull'innovazione.

Questo progetto è stato pensato proprio per cercare di dare un contributo alla comprensione di queste esigenze e alla costruzione dei possibili strumenti di risposta.

Il concetto di innovazione nella PMI commerciale

Come sottolinea il documento della Commissione Europea "The competitiveness of European enterprises in the face of globalization" (Bruxelles Gennaio 1999), lo sviluppo, l'innovazione e la competitività, sono tre aspetti difficilmente separabili.

Molto è stato fatto per sostenere l'innovazione nella grande impresa: attività di ricerca e sostegno economico per gli investimenti tecnologici e la ricerca e sviluppo.

Ma da questo punto di vista, in seria difficoltà si trovano le PMI che, a causa delle loro piccole dimensioni, non possiedono al loro interno capacità in grado di valutare le possibilità di sviluppo consentite dall'innovazione e tanto meno di lettura delle nuove richieste del mercato e del conseguente adeguamento della struttura.

In particolare, per le piccole e medie imprese del settore commerciale, oggi, in un momento in cui la competizione con la grande distribuzione è un dato incontrovertibile, la capacità di innovarsi risulta necessaria per rimanere sul mercato.

Eppure, fino ad ora, nella PMI commerciale, l'innovazione è stata frutto prevalentemente dell'intuizione e della creatività personale e non di una strategia sistematica di approccio al problema.

Nella PMI commerciale, non è possibile applicare gli indicatori di innovazione utilizzati per la grande impresa industriale quali, ad esempio l'ammontare delle risorse destinate alla ricerca e sviluppo, l'acquisizione di nuovi macchinari, l'introduzione di brevetti....

Nel valutare le componenti e le determinanti dell'innovazione nel settore commerciale, il punto di partenza per il raggiungimento degli obiettivi che ci siamo proposti, è stato proprio lo sforzo di identificare una serie di indicatori in grado di misurare l'intensità e la direzione dell'innovazione.

Sono stati ipotizzati, come base di partenza per il lavoro, i seguenti indicatori:

- grado di introduzione di nuove politiche commerciali: prezzi, promozioni, specializzazione, vendita di nuovi prodotti
- applicazione delle nuove formule commerciali
- ampliamento del punto vendita
- grado di introduzione dell'informatica in azienda
- grado di sviluppo del commercio elettronico
- presenza di reti fra imprenditori (Centri Storici, club di prodotto..)
- applicazione dei nuovi modelli organizzativi basati sulla flessibilizzazione del lavoro
- partecipazione a momenti di formazione/aggiornamento (corsi, seminari....)
- certificazione di qualità
- presenza di fonti informative interne strutturate.

Le attività realizzate dal progetto

Per strutturare un modello di intervento efficace a favore degli operatori del settore commerciale, è stato necessario partire dal monitoraggio degli elementi di innovazione che favoriscono lo sviluppo della piccola e media impresa.

Le attività sono state realizzate in una logica consequenziale e integrata e si sono concretizzate in:

- Creazione di un Osservatorio Permanente per effettuare un monitoraggio

costante sugli elementi di innovazione che favoriscono lo sviluppo della piccola e media impresa

- Sperimentazione di metodologie formative innovative, quali:
 - la “formazione on - line” che più di ogni altra risponde alle esigenze degli imprenditori di avere flessibilità e personalizzazione, autonomia nella gestione dei tempi e degli spazi dell’apprendimento;
 - i Laboratori Tematici che hanno permesso di informare, sensibilizzare ma anche di raccogliere stimoli e know how e di confrontare esperienze;
 - gli Scambi transnazionali, quali modalità di confronto, in un mercato globale, con esperienze e best practice realizzate in ambito europeo.
- Costruzione di guide operative del commercio

L’Osservatorio Permanente ha costituito un contributo alla conoscenza di un settore estremamente importante dell’economia regionale, sia per i rilevanti flussi di reddito che questo settore genera, sia per l’occupazione diretta e indiretta che assorbe.

La ricerca è stata realizzata utilizzando più metodologie, “fotografando”, cioè, il fenomeno non in maniera statica ma nel suo divenire, per rispettare la sostanziale caratteristica del concetto di innovazione.

Le azioni che hanno concorso alla strutturazione dell’osservatorio sono state le seguenti:

- **Indagine documentale** attraverso la quale sono stati raccolti e analizzati dati, ricerche e bibliografia inerenti il tema dell’innovazione nella PMI commerciale, per definire il quadro concettuale dell’innovazione in quest’ambito. L’indagine ha permesso di fissare i riferimenti metodologici ed operativi per la strutturazione e il funzionamento dell’osservatorio.
- **Focus group** con l’obiettivo principale di definire gli indicatori dell’innovazione nella PMI commerciale.
Ne sono stati realizzati tre a cui hanno partecipato imprenditori, esperti di pmi commerciali, rappresentanti dell’Associazione di Categoria Confesercenti, formatori della rete Cescot.

● **Monitoraggio longitudinale**

Rilevazioni su un panel di 311 imprenditori

La ricerca, realizzata presso imprese commerciali operanti nei settori dell’alimentare, beni per la persona (abbigliamento, accessori, cosmesi), comunicazione (libri, giornali, riviste, audiovisivi, prodotti multimediali) prodotti naturali, ha avuto come obiettivo il monitoraggio continuo su questi ambiti: quadro complessivo dell’offerta dei punti vendita, dinamiche di mercato e linee evolutive del settore, grado di innovazione del settore in relazione ai temi dell’orientamento al marketing, alla formazione, all’introduzione di tecnologie.

La realizzazione di questa attività ha dato luogo ad un modello di intervento basato sulla raccolta sistematica delle informazioni e sulla costruzione delle metodologie formative in grado di rispondere, in modo personalizzato, alle esigenze degli imprenditori.

La sperimentazione di metodologie formative è stata attuata attraverso i seguenti interventi:

“Internet come Strumento di Business”, percorso formativo di 50 ore, di cui 28 di percorso individuale con il supporto della piattaforma on-line, ha fornito ai partecipanti conoscenze e capacità operative per utilizzare gli strumenti e i servizi di Internet, valutare l’opportunità di sfruttare le potenzialità commerciali di internet e attraverso la partecipazione ad un intervento di formazione in rete, la padronanza di una metodologia di lavoro trasferibile alla loro realtà aziendale.

Ne sono state realizzate cinque edizioni rispettivamente a Bologna, Modena, Bagno di Romagna, Reggio Emilia e Faenza.

Laboratori di Innovazione, percorsi di 32 ore, che hanno avuto l’obiettivo di:

- contribuire a creare una mentalità orientata all’innovazione, in grado di dare alla piccola e media impresa commerciale, la capacità di rispondere o anticipare i mutamenti quali-quantitativi
- fertilizzare il territorio attraverso il coinvolgimento e la sensibilizzazione di opinion leader e decision maker
- sviluppare progettualità

- operare in una logica di marketing territoriale
- contribuire a creare una mentalità orientata al confronto e all'aggregazione commerciale
- accompagnare il processo di innovazione.

All'interno dei laboratori tematici, imprenditori dello stesso settore e/o dello stesso territorio, sotto la guida di consulenti e di esperti, hanno analizzato le evoluzioni dei singoli mercati per affinare le politiche aziendali.

La formazione si è così trasformata nel laboratorio tematico, in vera e propria consulenza personalizzata, in quanto, non essendo previsti moduli o contenuti già predeterminati, di volta in volta si è strutturata rispetto al tipo di utenza identificato ed alle sue necessità e problematiche.

Le tematiche affrontate nei laboratori hanno riguardato lo sviluppo di modelli gestionali orientati alla qualità, l'adozione di nuove tecnologie, la ricerca di nuovi mercati, la cura dei rapporti con la clientela, la rete di vendita e i fornitori, la definizione di azioni di marketing: prodotti e servizi, mercati, prezzi, canali di distribuzione, il piano di comunicazione e promozione.

Attraverso i seminari di sensibilizzazione che hanno preceduto la formazione, è stato, inoltre, possibile non solo illustrare le opportunità formative e consulenziali e sensibilizzare l'imprenditoria a sviluppare iniziative innovative, ma anche, e soprattutto, raccogliere le esigenze e i bisogni formativi che sono, poi, diventati i temi fondamentali affrontati e discussi nei Laboratori di Innovazione.

Sono state realizzate otto edizioni dei laboratori tematici, di cui tre a Bologna, tre nella provincia di Piacenza, una a Rimini, una a Carpi (MO).

Gli Scambi Transnazionali hanno dimostrato di essere una metodologia di lavoro utilissima per gli imprenditori, che spesso manifestano difficoltà ad intraprendere percorsi strutturati con una lunga permanenza in aula.

L'esperienza transnazionale ha permesso un produttivo confronto con imprenditori che operano in altri contesti, per misurarsi con un mercato globalizzato che impone di contestualizzare l'innovazione in ambito non solo nazionale e di riconoscere i migliori standard di performance ed individuare le più appropriate tecniche di gestione per ottenere vantaggi competitivi

Sono stati effettuati tre scambi in Francia (Parigi), Portogallo (Lisbona) e Germania (Colonia), e vi hanno preso parte rispettivamente tre gruppi di ope-

ratori provenienti da varie zone dell'Emilia Romagna. Grazie all'esperienze transnazionali è stato possibile acquisire una serie di elementi utili ad implementare l'osservatorio permanente sull'innovazione e per indirizzare le politiche di sostegno allo sviluppo delle pmi commerciali.

Infine, per proseguire l'esperienza iniziata nel 2000 da Nuovo Cescot E.R. con la pubblicazione de "I negozi di successo: le tendenze evolutive della distribuzione commerciale" e con il contributo di conoscenze e competenze degli esperti che hanno collaborato allo svolgimento delle varie fasi del progetto, sono stati redatti e pubblicati due Quaderni tematici sul Commercio alimentare e sul Commercio extralimentare, allo scopo di offrire agli operatori una strumento per la gestione della propria azienda.

Due esempi di formazione

In questo paragrafo riportiamo due modelli di intervento formativo realizzati nell'ambito dei laboratori tematici.

Il primo laboratorio tematico è nato dalla necessità da parte del gruppo dirigente regionale degli operatori del commercio ambulante di intraprendere un percorso strutturato che facilitasse, con una serie di azioni di sistema e strumenti flessibili, la formazione continua degli operatori della categoria ed il conseguente sviluppo delle imprese.

A questo scopo, sono stati realizzati due seminari a Cervia e Bologna, cui hanno partecipato rappresentanti dell'ANVA (Associazione Nazionale Venditori Ambulanti), operatori e dirigenti dei Consorzi e dei Comitati costituiti in varie province dell'Emilia Romagna che si sono confrontati sulle esperienze attuate nelle diverse realtà territoriali, ma, e soprattutto, sulle azioni necessarie da intraprendere per affrontare il complesso cambiamento richiesto agli imprenditori sempre più direttamente coinvolti nella gestione di aspetti micro e macro-aziendali. L'azione formativa che ne è conseguita ha avuto lo scopo di intervenire sulle problematiche del commercio su aree pubbliche, attraverso una serie di approfondimenti suggeriti dagli stessi operatori che vi hanno preso parte.

Attraverso il supporto di esperti, la discussione e il confronto, si è cercato di definire gli indirizzi e le strategie da perseguire per qualificare i mercati ambulanti e ridefinire il ruolo e lo sviluppo dei consorzi in aree mercatali,

soprattutto in vista dei forti cambiamenti introdotti dal Dlg n.114/1998 e dalla L.R. di attuazione n.12/1999, che consentono il passaggio della gestione delle aree mercatali, dalle amministrazioni locali, alle aggregazioni degli operatori.

In particolare i temi affrontati sono stati i seguenti:

- Ruolo dei Consorzi - Organizzazione e definizione giuridica del consorzio;
- Ruolo e funzione dei mercati - Nuovi format di mercati;
- Piano di comunicazione e promozione dei mercati;
- Aspetti civilistici, commerciali e contrattuali del Decreto Legislativo 114/98 di riforma del commercio e conseguenze sulla tipologia distributiva su area pubblica, in particolare riferimento alla gestione delle aree mercatali da parte di soggetti privati;
- Approfondimenti della normativa della Regione Emilia Romagna in materia di commercio su area pubblica e verifica delle forme aggregative, in particolare quelle costituite da operatori commerciali, idonee alla gestione delle aree mercatali;
- Aspetti legali e giuridici delle convenzioni con gli enti locali.

Dalla realizzazione di tale percorso sono emersi una serie di elementi utili ad un'analisi dei fabbisogni degli imprenditori che ci hanno indotto alla presentazione di un progetto complesso (AGORÀ: Arti e mestieri in piazza), approvato dalla Regione Emilia Romagna, nell'ambito dei finanziamenti FSE 2003, che prevede una serie di azioni integrate, finalizzate allo sviluppo delle attività commerciali su aree pubbliche, sia attraverso la definizione di interventi strutturali, sia mediante l'introduzione di servizi destinati ad innovare e ridefinire la fisionomia di questo importante comparto distributivo.

Il secondo laboratorio ha avuto come protagonisti un gruppo di dieci imprenditori commerciali del quartiere Bolognina di Bologna. Anche in questo caso, la realizzazione di un seminario ha preceduto la formazione ed ha permesso di raccogliere tutti gli input necessari per strutturare un'efficace ed adeguata progettazione di dettaglio del percorso formativo. L'obiettivo degli imprenditori di pianificare attività di animazione e promozione comune fortemente integrata con il proprio contesto urbano, ha trovato nella formazione, erogata come consulenza e supporto tecnico, uno strumento adatto a verificare la fattibilità delle loro idee, i costi e gli investimenti necessari.

In particolare, i temi affrontati sono stati i seguenti:

- Evoluzione del sistema distributivo commerciale
- Le aree storiche ed i piccoli sistemi distributivi
- Territorio e funzioni commerciali
- Piano collettivo di miglioramento: negozi di qualità
- Un'ipotesi di format: le merci – gli spazi – le attrezzature
- Definizione di un piano di promozione comune - Realizzazione operativa del piano di promozione comune

Nel mix degli strumenti di comunicazione individuati tra cui la promozione su canali tradizionali quali radio e giornali etc. e l'organizzazione di una manifestazione di quartiere, la presenza sul Web delle imprese è stata valutata quale importante veicolo di marketing e promozione. Al termine del Laboratorio, infatti, gli imprenditori hanno intrapreso il percorso formativo Internet come strumento di business, che ha consentito loro di acquisire le competenze per allestire la propria vetrina virtuale sul portale OzioeNegozio, centro commerciale virtuale delle p.m.i. del commercio, servizi e turismo di Cat Confesercenti E.R..

L'esperienza dei laboratori evidenzia quanto la formazione, integrando da una parte lo sviluppo delle capacità individuali e dall'altra lo sviluppo e dell'apprendimento di squadra, costituisca uno strumento ed un metodo fondamentale per dare continuità ai processi già avviati, rendendo strutturali e stabili le innovazioni prodotte e portandole a sistema per un miglioramento dei risultati dell'impresa.

OSSERVATORIO QUALITATIVO SULLE IMPRESE COMMERCIALI DELL'EMILIA ROMGNA

di Marco Pasi

UN OSSERVATORIO QUALITATIVO SUI COMPORAMENTI DELLE IMPRESE

Il lavoro di ricerca qui proposto ha un obiettivo ambizioso: cerca di monitorare i comportamenti e le evoluzioni dell'impresa commerciale di piccole dimensioni rispetto a quegli elementi in grado di comunicare il livello di sensibilità alle dinamiche di mercato, tutte quelle cose, cioè, che si sintetizzano, nella logica dell'assistenza tecnica, col termine di innovazione.

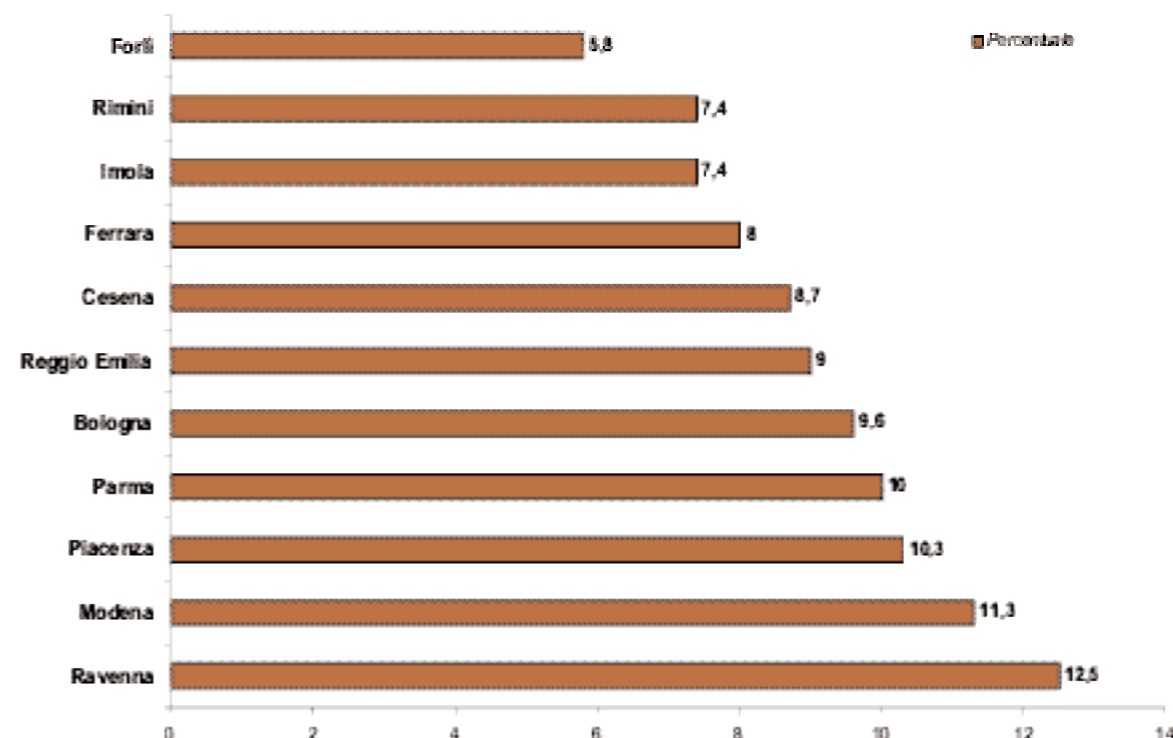
Per raggiungere questo obiettivo è stato creato un panel di imprese qualitativamente rappresentative, distribuito sul territorio regionale fra le diverse province, a cui sono stati sottoposti gli strumenti di ricerca per i diversi ambiti oggetto d'indagine: le modifiche introdotte a seguito dell'approvazione della riforma della normativa di settore; l'orientamento al mercato; la formazione professionale e l'innovazione in senso stretto con particolare riferimento alle tecnologie e all'utilizzo di internet. I risultati delle analisi vengono riportati, in modo sintetico, suddivisi per capitoli, ognuno dei quali porta il nome dell'area oggetto di analisi; nella prima parte si riporta, invece, una sezione anagrafica che delinea le caratteristiche delle imprese facenti parte del campione.

I dati sono presentati in tabelle e grafici per facilitarne la comprensione.

LA TIPOLOGIA DELLE IMPRESE DEL CAMPIONE

Le imprese inserite nel campione oggetto dell'indagine e che fanno parte del panel sull'innovazione di Nuovo Cescot Emilia Romagna e CAT Confesercenti sono **311**, così distribuite sul territorio regionale dell'Emilia Romagna fra le diverse realtà provinciali:

DISTRIBUZIONE DELLE INTERVISTE



Il campione è composto da operatori esperti del settore del commercio al dettaglio: il 91,7% sono, infatti, **“persone titolari di punti vendita al dettaglio”** e, il rimanente 8,7%, sono **“persone responsabili della gestione di punti vendita al dettaglio”**. Tutti soggetti, quindi, che operano nel settore con un alto grado di responsabilità e con un elevato potere decisionale all'interno dell'azienda, requisiti fondamentali per riuscire ad avere informazioni significative sugli aspetti oggetto dell'indagine.

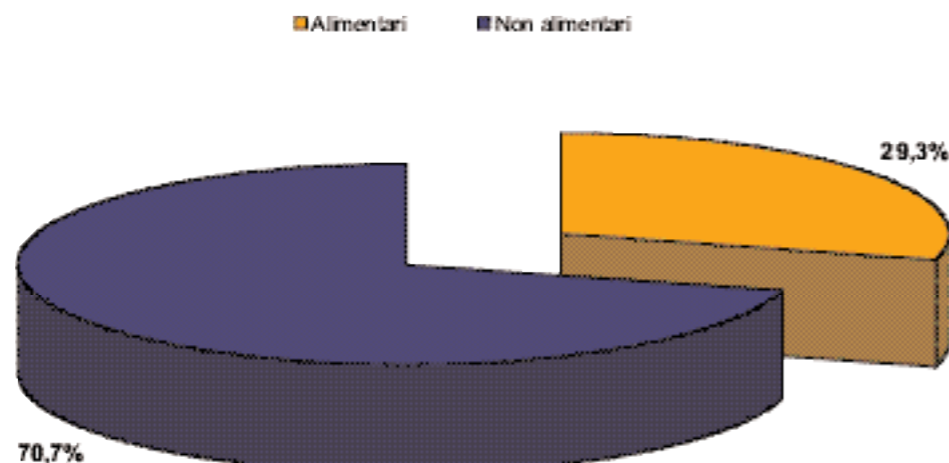
Non solo, come mostra la tabella che segue, più dell'80% degli operatori intervistati vanta **un'esperienza che supera i sei anni**, nel proprio set-

	<i>in questo settore</i>	<i>cumulata</i>
Più di 6 anni	83,2	83,2
Da 3 a 6 anni	9,7	92,9
Meno di 1 anno	3,5	96,5
Da 1 a 2 anni	3,5	100,0
Totale	100,0	-

tore di attività e solamente il 3,5% è inserito nell'impresa da meno di un anno; anche questa caratteristica rende i risultati particolarmente interessanti e ricchi di significati.

Per quel che riguarda il settore di attività, il campione, come mostra il grafico che segue, è composto per il **29,3%** dei casi da operatori del "**settore alimentare**", mentre per il **70,7%** da operatori del "**settore non - alimentare**", con un'incidenza percentuale dei due diversi settori che corrisponde a quella registrata dai dati quantitativi del settore, secondo i dati di Unioncamere.

SETTORE DI ATTIVITÀ PREVALENTE DEL PUNTO VENDITA



La tabella che segue propone un confronto tra i dati del campione considerato e i dati relativi alle imprese attive nel commercio al dettaglio in Emilia Romagna nell'anno 2001.

	Imprese attive		Campione	
	Frequenza	Percentuale	Frequenza	Percentuale
Alimentari e tabacco*	10.918	29,3	103	33,1
Non alimentari	26.291	70,7	208	66,9
Totale	37209	100	311	100

* Cod. 522 Specializzato = 7.289. Cod. 5211 Despecializzato=3.629

** Cod. 523 + Cod.524 specializzato = 26.170. Cod. 5212 Despecializzato=121

Anche il peso delle diverse tipologie del **settore non alimentare** tiene conto della presenza delle diverse attività sul territorio, privilegiando quei settori che propongono una presenza quantitativa più importante ma non trascurando quelli comunque rilevanti ai fini strettamente qualitativi per una 'fotografia' della realtà, da un punto di vista della propensione all'innovazione, efficace e utile; per questo, le interviste risultano distribuite secondo la tabella che segue:

Settore di attività prevalente del punto vendita	Percentuale
Alimentari	29,3
Abbigliamento, Intimo, Calzature Accessori	23,2
Casalinghi, Ferramenta	8,4
Arredamento, biancheria casa, tessuti, tappezzeria	3,2
Libreria	3,5
Cartoleria/ Giocattoli	4,5
Profumeria	3,9
Gioielleria, Orologeria	2,9
Erboristeria	4,2
Informatica/telefonia, musica video	3,5
Oggettistica , tempo libero	2,6
Edicola	2,9
Tabaccheria	3,9
Piante e fiori, animali	2,3
Altro	1,9
Totale	100,0

I punti vendita oggetto di questo studio, coerentemente con le finalità prefissate, sono per lo più **ditte individuali** (56,5%) o società di persone (40%), con una **superficie di vendita** che per il 32,2% dei casi non supera i 40 mq e per il 55% dei casi è compresa tra i 40 - 150 mq. Si tratta, quindi, del classico negozio gestito da un'impresa che ha dimensioni ridotte non solo per quel che riguarda il punto vendita ma anche la struttura.

Nella maggioranza dei casi, nel punto vendita delle aziende in questione **lavorano attivamente da una a tre persone**.

Volendo **confrontare il settore alimentare con quello non alimentare**, rispetto a questi tre indicatori sopraccitati (struttura societaria, dimensioni del punto vendita e numero di addetti), il campione propone una

situazione abbastanza omogenea, come mostrano le tabelle che seguono (lettura per riga, ovvero fa 100 la riga):

<i>Struttura societaria:</i>				
<i>Settore di attività</i>	Ditta individuale	Società di persone	Società di capitale	Totale
Alimentari	58,9%	37,8%	3,3%	100,0%
Non alimentari	55,5%	40,9%	3,6%	100,0%
Totale	56,5%	40,0%	3,5%	100,0%

<i>Dimensioni del punto vendita:</i>					
<i>Settore di attività</i>	Fino 40 mq	Da 40 a 150 mq	Da 150 o 250 mq	Oltre 250 mq	Totale
Alimentari	33,0%	56,0%	5,5%	5,5%	100,0%
Non alimentari	31,8%	54,5%	8,6%	5,0%	100,0%
Totale	32,2%	55,0%	7,7%	5,1%	100,0%

<i>Numero degli addetti negli ultimi tre anni (compreso il titolare e soci attivi)</i>				
<i>Settore di attività</i>	Da 1 a 3 addetti	Da 4 a 10 addetti	Oltre i 10 addetti	Totale
Alimentari	74,4%	18,9%	6,7%	100,0%
Non alimentari	75,9%	20,0%	4,1%	100,0%
Totale	75,5%	19,7%	4,8%	100,0%

Ulteriore elemento distintivo è quello della specializzazione, il 63,1% del campione è risultato un punto vendita specializzato. In particolare sono specializzati **“per prodotto”** il **64,8%** dei negozi **alimentari** e il **55%** di quelli **non alimentari**; la specializzazione **“per target”**, sebbene registrata in pochi casi, è propria del comparto non alimentare (7,3%), segno evidente di una certa difficoltà del settore a cogliere le dinamiche del mercato in termini di evoluzione delle aspettative e degli stili di consumo delle persone.

<i>Il suo punto vendita è specializzato?</i>				
<i>Settore di attività</i>	Sì, per prodotto	Sì, per target	No, è un negozio generico	Totale
Alimentari	64,8%		35,2%	100,0%
Non alimentari	55,0%	7,3%	37,6%	100,0%
Totale	57,9%	5,2%	36,9%	100,0%

Solo l'11,9 % dei punti vendita, inoltre, appartiene a **reti commerciali** o a **rapporti di franchising**, mentre il 12,2% appartiene a **comitati/consorzi** di settore o di zona. In entrambi i casi, il settore alimentare dimostra una propensione maggiore all'aggregazione di quanto non risulti nel comparto non alimentare.

<i>Il punto vendita appartiene a reti commerciali / rapporti di franchising:</i>			
<i>Settore di attività</i>	Sì	No	Totale
Alimentari	18,9%	81,1%	100,0%
Non alimentari	9,1%	90,9%	100,0%
Totale	12,0%	88,0%	100,0%

<i>Il punto vendita appartiene a comitati, consorzi di settore o di zona?</i>				
<i>Settore di attività</i>	Sì, di settore	Sì di zona	No	Totale
Alimentari	11,0%	6,6%	82,4%	100,0%
Non alimentari	3,7%	6,4%	90,0%	100,0%
Totale	5,8%	6,5%	87,7%	100,0%

L'ultimo dato che conclude questa sezione è quello che riguarda **la posizione del punto vendita**. Come mostrato in tabella, si tratta prevalentemente di negozi dislocati nei **centri storici** (52,6%) o comunque in zone di forte richiamo commerciale (22,5%); solo il 3,5% si trova all'interno di un centro commerciale. Anche in questo caso si è voluto cogliere, da un lato la realtà della distribuzione delle imprese nella realtà emiliano-romagnola e, dall'altro, privilegiare la tipologia distributiva collocata nei centri urbani e considerata **“tradizionale”** anche da questo punto di vista.

<i>Il suo negozio si trova</i>	<i>Percentuale</i>	<i>Percentuale cumulata</i>
Centro storico	52,6	52,6
Altra zona di forte richiamo commerciale (zona con molti negozi)	22,6	75,2
Altra zona di scarso richiamo commerciale (zona con pochi negozi)	21,3	96,5
Centro commerciale	3,5	100,0
Totale	100,0	-

L'IMPATTO DELLA RIFORMA SUI COMPORAMENTI DELLE IMPRESE

Questo capitolo riporta i dati emersi rispetto alla prima indagine condotta sul panel di imprese, quella dedicata a verificare comportamenti e opinioni delle imprese sui provvedimenti di riforma del settore commercio, a partire dal Decreto Legislativo 114 del 1998 in poi. Una riforma arrivata dopo un lunghissimo dibattito (i primi progetti di modifica della 426/71 risalivano ai primi anni ottanta) e che ha modificato profondamente alcuni importanti punti di riferimento della legislazione previgente come, per citarne solo alcuni, l'orario di apertura delle attività, la soppressione delle tabelle merceologiche e del Rec per il settore non alimentare ecc...

L'opinione degli intervistati nei confronti della riforma del commercio che è emersa, potrebbe definirsi, con un solo termine, "critica" anche se, è comunque consistente il dato di coloro che, scegliendo l'opzione "neutrale", non prendono posizione e non si schierano:

Che opinione esprime sulla riforma del commercio introdotta col D.Lgs. 114 del 1998

	<i>Frequenza</i>	<i>Percentuale</i>
Negativa	147	47,3
Neutrale	86	27,7
Positiva	78	25,1
Totale	311	100,0

Se si analizza la risposta a questa domanda separando la valutazione espressa dagli esercenti del settore alimentare da quella espressa dagli operatori del settore non alimentare, si nota un qualche spostamento; in pratica il **settore alimentare**, sebbene con uno scarto di soli 3,4 punti percentuali, **rispetto al settore non alimentare ha un'opinione più positiva** rispetto a questo argomento.

Che opinione esprime sulla riforma del commercio introdotta col D.Lgs. 114 del 1998?

<i>Settore di attività</i>	<i>Positiva</i>	<i>Negativa</i>	<i>Neutrale</i>	<i>Totale</i>
Alimentari	27,5%	44,0%	28,6%	100,0%
Non alimentari	24,1%	48,6%	27,3%	100,0%
Totale	25,1%	47,3%	27,7%	100,0%

Ancora più critico si dimostra il campione, alla domanda **"Dopo la riforma del commercio, la piccola distribuzione ha aumentato il proprio potere?"**; solo il 9,4% risponde in senso affermativo. È un dato che, in ogni caso, fa riflettere e, considerato, da un certo punto di vista, potrebbe risultare addirittura elevato; una normativa, infatti, "venduta" all'opinione pubblica come profondamente liberalizzatrice (quando in realtà erano rimaste ben poche le autorizzazioni amministrative contingentate) avrebbe dovuto riscuotere un coro di decisi no all'ipotesi che sta dietro a questa domanda, di verificare, cioè se all'interno delle nuove norme sussistano elementi e spunti in grado di aumentare la competitività della piccola impresa, rispetto a una dinamica di mercato e orientamenti politici (corretti solo in parte negli ultimi anni e non in modo omogeneo) che, in modo palese, sembrano favorire altre tipologie distributive.

Dopo la riforma del commercio, la piccola distribuzione ha aumentato il proprio potere?

	<i>Percentuale</i>	<i>Percentuale cumulata</i>
No	85,5	85,5
Si	9,4	94,8
In parte	5,2	100,0
Totale	100,0	

La risposta alla domanda successiva è molto interessante e comincia a delineare un quadro sicuramente in movimento: il **31,5% degli esercenti interpellati, infatti, ha usufruito dell'opportunità offerte dalla riforma**, ovvero ha apportato modifiche all'orario di apertura al pubblico del proprio punto vendita e/o ha ampliato la propria offerta merceologica, sfruttando la soppressione delle tabelle e la suddivisione del settore in due soli comparti.

A seguito di questa riforma, ha introdotto nuove merceologie modificato gli giornata negozio?

	<i>Frequenza</i>	<i>Percentuale</i>
No	213	68,5
Si		
Totale	311	100,0

Non solo, la tabella che segue evidenzia che, il **29,9% di coloro che ha espresso un giudizio negativo sulla riforma**, comunque **ha sfruttato le opportunità che essa ha offerto** e ciò, vale anche per il 17,4% di coloro che ha mantenuto in merito, una posizione neutrale.

<i>A seguito di questa riforma, ha introdotto nuove merceologie o modificato gli orari o la giornata di chiusura del suo negozio?</i>			
<i>Che opinione esprime sulla riforma del commercio?</i>	No	Sì	Totale
Positiva	50,0%	50,0%	100,0%
Negativa	70,1%	29,9%	100,0%
Neutrale	82,6%	17,4%	100,0%
Totale	68,5%	31,5%	100,0%

Sempre in merito al tema della riforma del commercio, prevedendo questa un ruolo importante dei Comuni, nell'individuazione delle aree oggetto di possibili nuovi insediamenti di media e grande distribuzione, si è chiesto agli esercenti di esprimere una valutazione sul livello di tutela esercitato proprio dai Comuni a favore del piccolo commercio; ancora una volta, il campione fornisce una valutazione negativa (81,7% sceglie l'opzione "poco" "per niente"), con una percentuale decisamente superiore a quella di quanti avevano giudicato negativamente la legge di riforma.

Secondo lei, l'amministrazione del suo comune tutela il piccolo commercio nei confronti della grande distribuzione		
	<i>Percentuale</i>	<i>Percentuale cumulata</i>
Per niente	60,5	60,5
Poco	21,2	81,7
Abbastanza	11,9	93,6
Non saprei	4,5	98,1
Molto	1,0	99,0
Moltissimo	1,0	100,0
Totale	100,0	

Al termine di questa prima parte è opportuno riprendere alcune indicazioni comparando il settore alimentare con quello non alimentare per analizzare i diversi comportamenti. I dati indicano come sia il settore alimentare quello che ha apportato **maggior modifiche all'orario di apertura** al pubblico (il 26,4% dei negozi alimentari interpellati ha modificato l'orario contro il

20,5% di quelli non alimentari) o che ha colto l'opportunità di **ampliare la propria offerta merceologica** (il 22% dei negozi alimentari contro il 13,7% di quelli non alimentari).

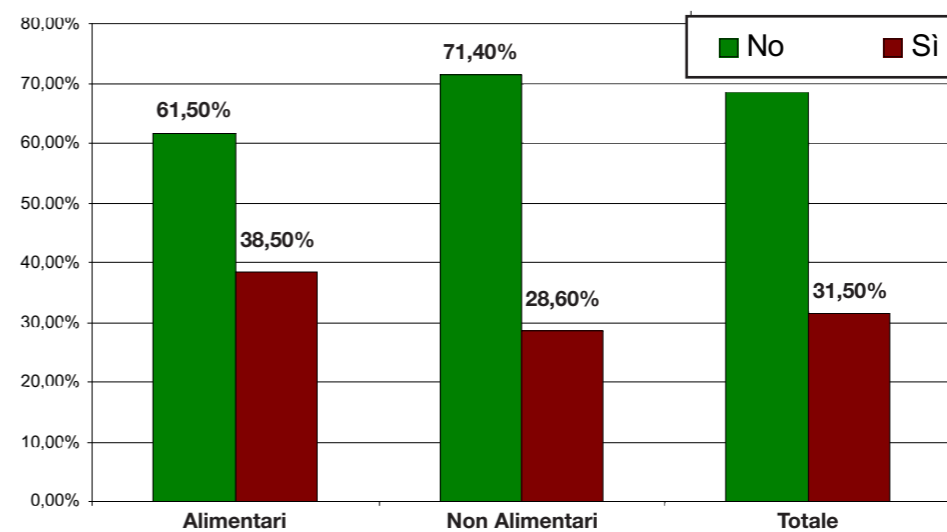
<i>A seguito di questa riforma, ha introdotto modifiche all'orario di apertura del negozio e/o alla giornata di chiusura?</i>					
<i>Settore di attività</i>	Ha modificato l'orario	Ha modificato la giornata di chiusura	Ha modificato orario e giornata di chiusura	Nessuna modifica	Totale
Alimentari	14,3%	3,3%	8,8%	73,6%	100,0%
Non alimentari	15,5%	4,1%	,9%	79,5%	100,0%
Totale	15,1%	3,9%	3,2%	77,8%	100,0%

<i>A seguito di questa riforma, ha introdotto nuove merceologie nel suo negozio?</i>			
<i>Settore di attività</i>	Sì	No	Totale
Alimentari	22,0%	78,0%	100,0%
Non alimentari	13,7%	86,3%	100,0%
Totale	16,1%	83,9%	100,0%

Dunque, riassumendo e aggregando i dati risulta che il 31,5% dei negozi interpellati ha **apportato modifiche** (orario e/o merceologia offerta) alla gestione del proprio punto vendita, in particolare:

- il 38,5% degli alimentari; - il 28,6% dei non alimentari.

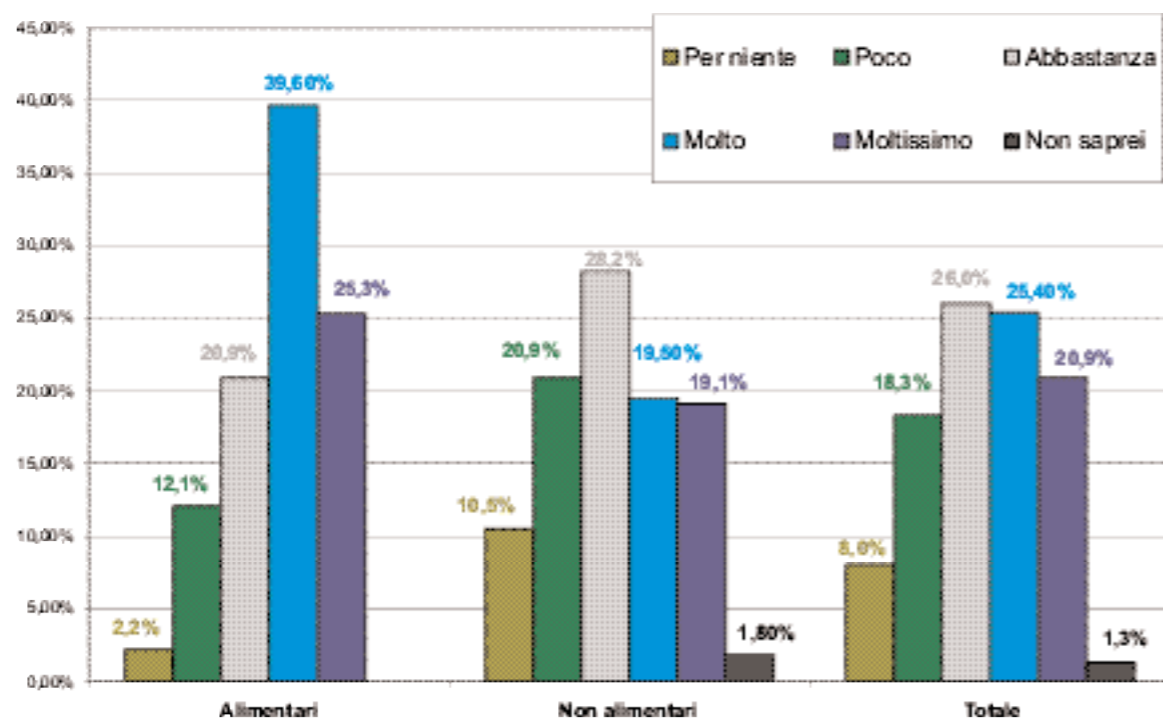
A SEGUITO DI QUESTA RIFORMA, HA INTRODOTTUO NUOVE MERCEOLOGIE O MODIFICATO GLI ORARI O LA GIORNATA DI CHIUSURA DEL SUO NEGOZIO?



La motivazione che ha spinto i negozi alimentari a usufruire maggiormente delle opportunità della riforma, può essere in parte anche spiegata dal fatto che, rispetto a quelli non alimentari, è avvertita in maniera più consistente la concorrenza della grande distribuzione e la conseguente necessità di mettere in atto pratiche di mercato in grado di contrastarla.

Questo è confermato dalle indicazioni relative alla domanda "Secondo lei, la concorrenza della grande distribuzione nel suo settore è importante?", il 39,6% dei negozi alimentari risponde "Molto" (contro il 19,5% dei non alimentari) e il 25,3% "Moltissimo" (contro il 19,1% dei non alimentari); aggregando le due opzioni di risposta (molto + moltissimo), il 64,9% dei negozi alimentari interpellati risponde in senso positivo alla domanda, mentre dei negozi non alimentari solo il 38,6%.

SECONDO LEI, LA CONCORRENZA DELLA GRANDE DISTRIBUZIONE NEL SUO SETTORE È IMPORTANTE?



Come visto in precedenza alla domanda "Dopo la riforma del commercio, la piccola distribuzione ha aumentato il proprio potere" risponde "Sì" solo il 9,3% del campione: proseguendo il confronto tra le

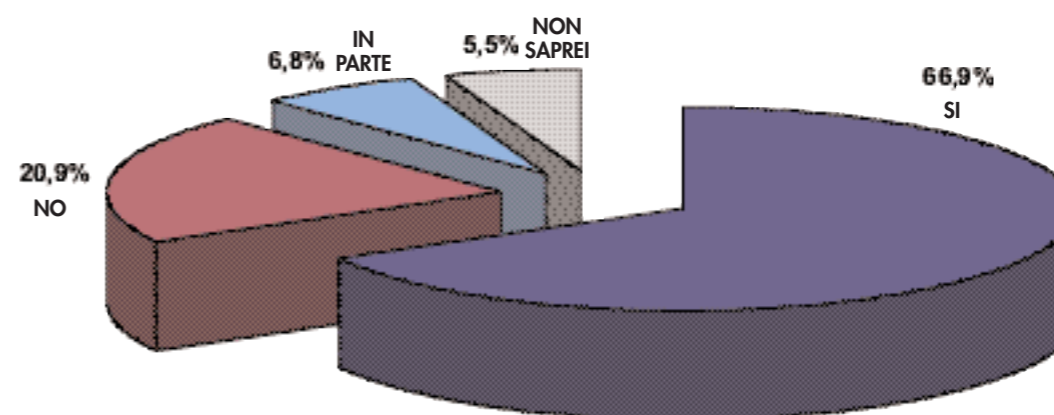
due merceologie, i dati evidenziano che la percentuale di chi risponde "Sì" passa al 13,2% fra i negozi alimentari contro il 7,8% dei non alimentari (l'8,8% degli alimentari risponde "In parte" contro il 3,7% dei non alimentari); aggregando le due opzioni di risposta (sì + in parte), risulta che il 22% dei negozi alimentari interpellati risponde in senso positivo alla domanda, mentre dei negozi non alimentari solo l'11,5%.

Dopo la riforma del commercio, la piccola distribuzione ha aumentato il proprio potere

Settore di attività	Si	No	In parte	Totale
Alimentari	13,2%	78,0%	8,8%	100,0%
Non alimentari	7,8%	88,6%	3,7%	100,0%
Totale	9,4%	85,5%	5,2%	100,0%

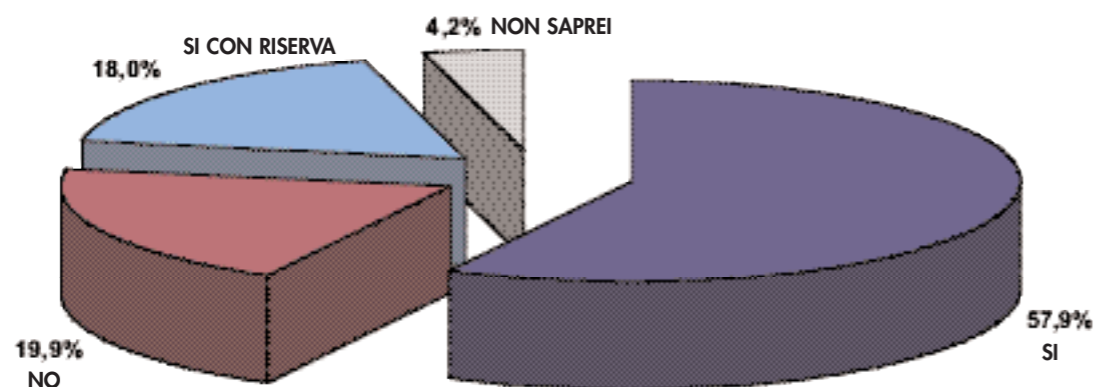
Riprendendo l'analisi sull'intero campione, il 66,9% degli interpellati riconosce come valido strumento per la riqualificazione del piccolo commercio, la riorganizzazione del territorio **in aree commerciali che comprendano al loro interno un'ampia diversificazione di negozi.**

A FRONTE DELLA DIFFUSIONE DELLA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA, SECONDO LEI LA SUDDIVISIONE DEL TERRITORIO IN AREE CHE PRESENTINO UNA AMPIA DIVERSIFICAZIONE DI NEGOZI E SERVIZI PUÒ ESSERE UN FATTORE DI SUCCESSO PER LA PICCOLA IMPRESA AL DETTAGLIO



Questa indicazione operativa di riorganizzazione dei 'contenuti' dell'offerta commerciale dei contenitori naturali a vocazione commerciale, si affianca a un'altra preziosa affermazione: il 75,9% si dichiara disponibile a lavorare assieme ai colleghi per migliorare l'offerta commerciale della propria zona, nella consapevolezza, quindi che tale impegno non è competenza di soggetti esterni all'impresa ma deve trovare la disponibilità e collaborazione dei protagonisti stessi del processo distributivo.

É DISPONIBILE A LAVORARE, ASSIEME AD ALTRI COLLEGHI PER MIGLIORARE L'OFFERTA COMMERCIALE NELLA STRADA/ZONA DEL SUO NEGOZIO



L'INNOVAZIONE NELLE PMI COMMERCIALI

Nella seconda indagine si è interrogato il campione sul tema dell'innovazione, argomento che risulta generalmente ostico per questa dimensione d'impresa, in particolare a causa del fatto che si è tentati di utilizzare categorie logiche, associate al termine, utilizzate in genere non solo per dimensioni aziendali più consistenti, ma anche per aziende appartenenti a settori produttivi con dinamiche profondamente diverse.

Al contrario, come mostrano i dati delle due tabelle che seguono, **l'innovazione è risultato, per il campione esaminato, un fattore altrettanto importante** e ciò indipendentemente dal settore merceologico in cui opera.

Nel suo settore merceologico quanto è importante l'innovazione?

	Percentuale
Per niente	6,1
Poco	8,4
Abbastanza	26,5
Molto	42,1
Moltissimo	15,5
Non saprei	1,3
Totale	100,0

Settore di attività prevalente * Nel suo settore merceologico quanto è importante l'innovazione?

Settore di attività	Nel suo settore merceologico quanto è importante l'innovazione?						Totale
	Per niente	Poco	Abbastanza	Molto	Moltissimo	Non saprei	
Alimentari	5,5%	11,0%	26,4%	41,8%	14,3%	1,1%	100,0%
Non alimentari	6,4%	7,3%	26,6%	42,2%	16,1%	1,4%	100,0%
Totale	6,1%	8,4%	26,5%	42,1%	15,5%	1,3%	100,0%

Questa propensione del campione all'innovazione, in parte inaspettata, è ribadita e confermata da altri due dati:

I°) il 66,9% degli esercenti, seppure in ambiti diversi, dichiara che negli ultimi due anni ha progettato e attivato azioni di rinnovamento nel proprio punto vendita;

II°) il 45,5% ha in programma, per i prossimi due anni, interventi di innovazione per il proprio punto vendita.

Percentuali che suggeriscono come anche in questo settore e per questa tipo-

Negli ultimi due anni, ha introdotto innovazioni nel suo punto vendita?

	Percentuale	Percentuale cumulata
Si	66,9	66,9
No	33,1	100,0
Totale	100,0	

Nei prossimi due anni ha in programma interventi di innovazioni per il suo punto vendita?

	Percentuale
No	49,7
Si	45,5
Non ha fatto programmi	4,8
Totale	100,0

logia d'impresa, l'innovazione stia diventando una caratteristica sempre più determinante e costituiva del modo d'essere.

Approfondendo ulteriormente l'analisi e incrociando le risposte della domanda relativa agli investimenti effettuati negli ultimi due anni con quelle relative alle intenzioni di investimento per il prossimo futuro emerge che:

1) il 51,7% di coloro che negli ultimi due anni hanno effettuato azioni di rinnovamento, hanno in programma di proseguire su questa strada nel futuro prossimo, mentre

2) il 33% di coloro che non ha in passato introdotto innovazioni nel proprio punto vendita, è orientato a farlo negli anni prossimi, incrementando così in modo significativo la quota degli innovatori 'militanti'.

<i>Nei prossimi due anni ha in programma interventi di innovazione per il suo punto vendita?</i>				
<i>Negli ultimi due anni, ha introdotto innovazioni nel suo punto vendita?</i>	No	Si	Non ha fatto programmi	Totale
No	63,1%	33,0%	3,9%	100,0%
Si	43,0%	51,7%	5,3%	100,0%
Totale	49,7%	45,5%	4,8%	100,0%

Le motivazioni di coloro che nei prossimi due anni non sono orientati ad azioni di rinnovamento, come mostra la tabella che segue, sono principalmente attribuibili a tre ordini di problemi: innanzitutto alla considerazione che "l'impresa vada già bene così", indicazione che può indicare sia una facile via di fuga all'insidia della domanda posta che un'alta considerazione della propria attività imprenditoriale (37,5%); oppure, laddove è avvertita la necessità dell'innovazione, mancano gli strumenti e le competenze disponibili per individuare e pianificare gli interventi (25,7%) o, infine, le risorse economiche sufficienti a realizzarli (23%). Si affiancano a questi, inoltre, coloro che non intendono investire perché prossimi alla cessazione dell'attività.

Per chi ha risposto "nessuna innovazione" Per quale motivo?

	<i>Percentuale</i>
L'azienda va bene così	37,5
È difficile individuare il cambiamento	25,7
Occorrono troppe risorse	23,0
Prossimo alla pensione/chiusura attività	10,5
Altro	3,3
Totale	100,0

Come mostrano le tabelle che seguono, che incrociano il dato relativo alla struttura societaria con la propensione all'innovazione, in tutte le forme, la quota di coloro che hanno realizzato innovazione nella propria impresa rappresenta la maggioranza del campione; in particolare, le "società di persone" sono quelle che al loro interno si sono **maggiormente orientate all'innovazione** (il 76,6%). Se si considera, invece, la volontà di investimento per il prossimo futuro, si nota che la percentuale cala vistosamente fra le ditte individuali e le società di persone (rispettivamente dal 61,1 al 40,2 e dal 76,6 al 50,8), mentre ha una crescita importante fra le società di capitali (dal 54,5 al 63,6).

<i>Struttura societaria * Negli ultimi due anni, ha introdotto innovazioni nel suo punto vendita?</i>			
<i>Struttura societaria</i>	No	Si	Totale
Ditta individuale	38,9%	61,1%	100,0%
Società di persone	23,4%	76,6%	100,0%
Società di capitali	28,4%	45,7%	40,0%
Totale	45,5%	54,5%	100,0%
	4,9%	2,9%	3,5%
Totale	32,9%	67,1%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%

<i>Struttura societaria * Nei prossimi due anni quali innovazioni ha in programma per il punto vendita?</i>				
<i>Struttura societaria</i>	No	Si	Non ha fatto programmi	Totale
Ditta individuale	55,7%	40,2%	4,0%	100,0%
Società di persona	63,0%	50,0%	46,7%	56,3%
Società di capitale	42,7%	50,8%	6,5%	100,0%
Totale	34,4%	45,0%	53,3%	40,1%
	36,4%	63,6%		00,0%
	2,6%	5,0%		3,6%
Totale	49,8%	45,3%	4,9%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

L'innovazione realizzata dalle imprese ha riguardato principalmente la struttura del punto vendita, poi il prodotto (complessivamente 26,5% degli interventi) e la gestione (15,9%). Pochissimi sono intervenuti negli aspetti relativi alla ricerca di nuovi canali di vendita e nelle forme promozionali e marketing. In particolare chi ha fatto "innovazione" in primo luogo è intervenuto **sulla struttura o sul-**

L'arredamento del locale (49%), in secondo luogo si è aperto alla **vendita di nuovi prodotti** (15,4) o di **particolari prodotti** (11,1%).

Negli ultimi due anni, ha introdotto innovazioni nel suo punto vendita?

	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Modifiche alla struttura del locale o all'arredamento	49,0	49,0
Vendita di nuove merceologie	15,4	64,4
Si è specializzato nella vendita di prodotti particolari	11,1	75,5
Utilizzo del computer per lo svolgimento di varie attività	7,7	83,2
Nuovi macchinari/attrezzature	6,3	89,4
Altro (specificare)	4,3	93,8
Nuovi canali di vendita	2,9	96,6
Gestione del negozio	1,9	98,6
Nuove forme promozione/marketing	1,4	100,0
Totale	100,0	

Anche per i prossimi due anni gli **ambiti di rinnovamento** più importanti saranno la **struttura o l'arredamento del punto vendita** (45,4%) oppure la **vendita di nuove merceologie** (13,8%), ma gli aspetti relativi ai nuovi canali di vendita e a forme innovative di promozione avranno un'incidenza ben superiore al passato (dal 2,9 al 5,1 per il primo aspetto e dall'1,4 al 4,5 per il secondo).

Nei **prossimi due anni** quali innovazioni ha in programma per il suo punto vendita?

	Percentuale
Modifiche alla struttura del locale o all'arredamento	45,2
Vendita di nuove merceologie	13,5
Non ha fatto programmi	9,6
Utilizzo del computer per lo svolgimento di varie attività	7,1
Altro	5,8
Specializzazione nella vendita di prodotti particolari	5,1
Nuove forme promozione/marketing	4,5
Gestione del negozio	1,9
Nuovi macchinari	1,3
Totale	100,0

Analizzando il dato relativamente ai due macro settori (alimentare e non alimentare), emerge quanto segue.

Il **68%** degli esercenti del **settore alimentare**, negli ultimi due anni, ha fatto **innovazioni** nel proprio punto vendita, in particolare:

- 1) il 48,4% ha rinnovato la struttura o arredamento del locale;
- 2) il 17,7% ha introdotto la vendita di nuove merceologie;
- 3) 14,5% si è procurato nuovi macchinari e/o attrezzature.

I punti vendita in questione sono per il 66,1% negozi specializzati per prodotto. Per i prossimi due anni il **44,0%** ha intenzione di rinnovarsi (soprattutto apportando modifiche alla struttura o arredo del locale, 23,1% dei casi).

Il **66,4%** degli esercenti del **settore non alimentare** si è rinnovato negli ultimi due anni. In particolare:

- 1) il 50% ha rinnovato la struttura o arredamento del locale;
- 2) il 14,4% ha introdotto la vendita di nuove merceologie;
- 3) 13% si è specializzato nella vendita di prodotti particolari.

Come per il settore alimentare i punti vendita in questione sono soprattutto negozi specializzati, il 56,6% per prodotto, il 9% per target.

Nel prossimo futuro, il **46,1% dei negozi non alimentari interpellati** ha intenzione di rinnovarsi, orientandosi soprattutto verso interventi sulla struttura e arredo del locali (23,3% perfettamente in linea con il settore alimentare).

Settore di attività prevalente * Negli ultimi due anni, ha introdotto innovazioni nel suo punto vendita?

Settore di attività	Negli ultimi due anni, ha introdotto innovazioni nel suo punto vendita?									
	Nuove merceologie	Vendita prodotti particolari	Struttura/ arredo	Nuove forme promozione/ marketing	Nuovi canali di vendita	Gestione nuove forme pagamento	Utilizzo computer	Altro	Nuovi macchinari/ attrezzature	Totale
Alimentari	17,7%	6,5%	48,4%	-	4,8%	1,6%	6,5%	-	14,5%	100,0%
Non alimentari	14,4%	13,0%	50,0%	2,1%	2,7%	5,5%	8,2%	1,4%	2,7%	100,0%
Totale	15,4%	11,1%	49,5%	1,4%	3,4%	4,3%	7,7%	1,0%	6,3%	100,0%

Settore di attività prevalente * Nei prossimi due anni quali innovazioni ha in programma per il suo punto vendita?

Settore di attività prevalente	Nei prossimi due anni quali innovazioni ha in programma per il suo punto vendita?											
	Nessuna innovazione	Nuove merceologie	Vendita prodotti particolari	Struttura arredamento	Promozione marketing	Nuovi canali di vendita	Gestione	Utilizzo computer	Altro	Nuovi macchinari	Non ha programmi	Totale
Alimentari	52,7%	5,5%	1,1%	23,1%	2,2%	4,4%		2,2%	4,4%	1,1%	3,3%	100,0%
Non alimentari	48,4%	7,3%	3,2%	23,3%	2,3%	1,8%	1,4%	4,1%	2,3%	,5%	5,5%	100,0%
Totale	49,7%	6,8%	2,6%	23,2%	2,3%	2,6%	1,0%	3,5%	2,9%	,6%	4,8%	100,0%

Riprendendo l'analisi sull'intero campione, e riassumendo i dati fino a qui commentati, emerge quanto sia effettivamente importante per gli esercenti, **"l'immagine e la cura del negozio"** e come sottolineato in seguito **"anche l'atmosfera che si crea grazie all'arredamento, al percorso espositivo dei prodotti e all'allestimento della vetrina"** siano fattori che incidono favorevolmente e in modo sempre più decisivo sulle scelte d'acquisto della clientela.

Secondo lei, l'arredamento interno del negozio e le tecniche espositive incentivano gli acquisti?

	<i>Percentuale</i>
Si	84,1
In parte	10,7
No	5,2
Totale	100,0

Una bella vetrina è un polo di attrazione

	<i>Percentuale</i>
Si	90,5
No	4,9
In parte	4,6
Totale	100,0

Merita una riflessione a parte il dato che riguarda l'innovazione in termini di introduzioni di **nuove merceologie da offrire ai propri clienti**; infatti, tra tutti i tipi di innovazione (realizzati o in programma) indicati, le tabelle posizionano **al secondo posto** questo tipo di intervento (indipendentemente dal settore di attività). La cosa risulta ambigua se si pensa che **lo stesso campione tutto sommato si è mostrato alquanto critico** nei confronti della riforma del commercio, **riforma che**, con la riduzione delle tabelle merceologiche a solo due categorie (alimentari e non) **ha reso possibile e semplificato questo tipo d'intervento**. Si potrebbe pensare che la pratica e le esigenze quotidiane superano spesso le questioni di mero principio, ma su questa supposizione sarà utile approfondire l'analisi nel prossimo futuro.

Per quanto riguarda invece l'utilizzo della **rete Internet** per la promozione del proprio punto vendita o addirittura per la vendita dei propri prodotti, più della metà del campione (63,2%) si mostra ancora diffidente poiché non lo ritiene uno strumento importante per lo sviluppo della propria attività (41,4% "per niente importante", 21,8% "poco importante").

L'atteggiamento diffidente e poco disponibile di questa parte del campione può

Secondo lei, quanto è importante Internet per un punto vendita come il suo?

	<i>Percentuale</i>
Per niente importante	41,4
Poco importante	21,8
Abbastanza importante	17,3
Molto importante	9,1
Non saprei	6,2
Moltissimo importante	4,2
Totale rispondenti	100,0

essere motivato dal fatto che effettivamente non si conoscono ancora bene le potenzialità della rete o che, addirittura, le esperienze degli ultimi anni hanno mostrato parecchi fallimenti e esperienze di segno negativo; bisogna, però, sottolineare, che chi si mostra critico, per l'87,1% dei casi non ha esperienza con questo canale di promozione e vendita. Le imprese che lo hanno sperimentato, al contrario, ne rinnegano l'utilità solo per il 12,9% dei casi. Non solo, capovolgendo il dato, circa il 73% di coloro che **non sono presenti in rete, ritiene Internet "poco o per niente utile alla propria attività"**, una percentuale che scende al **33,8%** fra **chi è presente in rete**.

Secondo lei, quanto è importante Internet per un punto vendita come il suo?

*** Il suo negozio è presente su Internet?**

<i>Quanto è importante Internet per un punto vendita come il suo?</i>	<i>Il suo negozio è presente su Internet?</i>		
	Si	No	Totale
Per niente importante	7,1%	92,9%	100,0%
	12,2%	50,9%	41,5%
Poco importante	23,9%	76,1%	100,0%
	21,8%	22,0%	21,9%
Abbastanza importante	30,8%	69,2%	100,0%
	21,8%	15,5%	,0%
Molto importante	60,7%	39,3%	100,0%
	23,0%	4,7%	9,2%
Moltissimo	16,2%	,4%	4,2%
Non saprei	21,1%	78,9%	100,0%
	5,4%	6,5%	6,2%
Totale	24,2%	75,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%

Sempre per quanto riguarda la conoscenza di Internet i dati dimostrano che, **circa il 20% di chi è in rete con la propria attività**, non è ancora pienamente cosciente delle potenzialità di questo strumento, dal momento che **ha difficoltà ad individuarne i fattori vincenti**. Comunque, offrire la possibilità agli utenti di consultare in rete un ampio catalogo di prodotti, la garanzia di un marchio conosciuto anche al di fuori della rete e la promozione del sito, sono, a detta del campione, le carte vincenti per lo sviluppo della propria attività in rete.

Secondo la sua esperienza, in Internet quali sono fattori vincenti?

	<i>Percentuale</i>
Non saprei	19,7
L'offerta di un ampio catalogo	13,2
La notorietà del marchio dell'azienda	10,5
La promozione del sito	11,8
L'aggiornamento continuo del sito	6,6
La tipologia del prodotto	6,6
La cura del dialogo con l'utente	6,6
La vendita on-line dei prodotti	6,6
Altro (Specificare)	6,6
La velocità del sito	3,9
La struttura e la grafica del sito (semplice e piacevole)	3,9
La rapidità del servizio/logistica	2,6
Il prezzo differenziato del prodotto	1,3
Totale	100,0

Chi è presente in Internet, per il 18,4% dei casi offre la possibilità all'utente di effettuare ordinazioni on-line, il 14,5% accetta le comuni forme di pagamento che la rete offre (bonifica, carta di credito...).

E' possibile effettuare ordini on-line?

	<i>Percentuale</i>
No	81,6
Si	18,4
Totale	100,0

E' possibile effettuare pagamenti on-line?

	<i>Percentuale</i>
No	85,5
Si	14,5
Totale	100,0

Il 26% infine, aggiorna personalmente le proprie pagine web, grazie all'utilizzo di particolari software di gestione.

Aggiorna personalmente le sue pagine web (tramite un apposito programma)?

	<i>Percentuale</i>
No	74,0
Si	26,0
Totale	100,0

L'ORIENTAMENTO AL MARKETING

Oggetto della terza ricerca è stato l'orientamento al marketing delle piccole imprese commerciali emiliano-romagnole, raggruppando sotto questa denominazione tutti quegli aspetti che delineano la sensibilità e le modalità di gestione del complesso sistema di relazioni con i propri pubblici di riferimento.

Primo fra tutti gli elementi presi in considerazione è stata la pubblicità nel suo significato di tecniche e strumenti di comunicazione volontaria dell'impresa.

Dall'analisi è emerso come vi sia ancora una percentuale consistente di imprese (37,7%) che non utilizza la pubblicità per la propria comunicazione con la clientela; una quota che si sta progressivamente abbassando ma che colloca questa tipologia di imprese fra quelle che ricorrono meno a questo importantis-

Fa pubblicità al suo punto vendita

	<i>Percentuale</i>	<i>Percentuale cumulata</i>
Si	62,3	62,3
No	37,7	100,0
Totale	100,0	

Se fa pubblicità, quali canali utilizza

	<i>Percentuale</i>	<i>Percentuale cumulata</i>
Stampa (quotidiani, riviste, guide...)	37,8	37,8
Radio locali	11,9	81,9
*Altro	6,2	88,1
Fiere, sfilate, eventi...	3,6	91,7
Tv locali	3,6	95,3
Internet	2,6	97,9
Mix tv, radio, stampa	2,1	100,0
Totale	100,0	

simo strumento. Per quel che riguarda gli strumenti utilizzati dalle imprese che hanno dichiarato di fare pubblicità, quelli più utilizzati appartengono all'armamentario classico del settore: stampa, depliant e volantini, locandine e manifesti, radio locali. Pochi utilizzano internet (ma è un dato coerente con quanto emerso nella precedente indagine) o altri strumenti innovativi e più mirati.

Secondo aspetto analizzato è stato quello relativo ai fattori di successo dell'impresa, fatti emergere dalle considerazioni dell'imprenditore e non da analisi oggettive sulla realtà imprenditoriale: è un indicatore utile a capire il livello di considerazione e la capacità di autovalutazione dei soggetti.

L'elemento maggiormente indicato come il principale fattore di successo è stato quello relativo alla professionalità e capacità del gestore del punto di vendita, coerentemente con i valori che vengono attribuiti generalmente al commercio cosiddetto "tradizionale" e a quanto la categoria pensa di sé. A seguire sono stati indicati i valori tipici dell'offerta commerciale della piccola impresa come qualità dei prodotti, l'assortimento, i servizi aggiuntivi, la specializzazione e il rapporto qualità/prezzo (complessivamente 41,2%); infine gli elementi di tipo più strutturale o tipici di altre tipologie distributive come la posizione del punto vendita, la pubblicità, l'orario di apertura e la politica dei prezzi.

Per punti vendita della sua categoria quali sono i principali fattori di successo

	<i>Percentuale</i>	<i>Percentuale cumulata</i>
La personalità/capacità/professionalità del venditore	37,6	37,6
Qualità del prodotto	23,5	61,1
Assortimento/varietà	9,3	70,4
La posizione del punto vendita	8,0	78,5
La pubblicità del punto vendita	3,5	82,0
Servizi aggiuntivi	3,5	85,5
La specializzazione (del punto vendita del prodotto)	3,2	88,7
*Altro (specificare)	2,6	91,3
Le vetrine, l'arredo, l'esposizione interna dei prodotti	2,3	93,6
Notorietà del punto vendita	2,3	95,8
Il tipo d'orario di vendita	1,8	97,4
Rapporto prezzo/qualità	1,6	99,0
La politica dei prezzi	1,0	100,0
Totale	100,0	

Il dato soprariportato è confermato dalla risposta alla domanda successiva, che chiedeva ai soggetti di indicare i maggiori vantaggi che la propria impresa offre alla clientela: le indicazioni più forti sono andate all'esperienza e profes-

sionalità dell'individuo, alla qualità dei prodotti e ai servizi complementari, mentre pochissime indicazioni sono andate ai vantaggi in termini di prezzo.

Quali sono i maggiori vantaggi che offre ai suoi clienti

	<i>Percentuale</i>
Esperienza e professionalità	44,5
Vantaggi nella qualità dei prodotti	26,6
Servizi complementari (consegna a domicilio, parcheggio...)	16,9
Vantaggi prezzo	5,8
*Altro	3,6
Assistenza, disponibilità	2,6
Totale	100,0

Uscendo dalle sensazioni e dai pareri individuali, si sono, poi, approfonditi gli aspetti determinanti nella gestione del punto vendita sotto il profilo comunicazionale e di relazione fra negozio e clientela, come la vetrina, il merchandising, l'arredo ecc...

Su questo ultimo aspetto, alla domanda se l'arredamento del negozio venga affidato o meno alla gestione di persone specializzate in merchandising, gli intervistati si sono praticamente divisi a metà, un segnale inequivocabile sull'importanza che viene attribuita a questo particolare aspetto della gestione d'impresa che viene sempre meno realizzata in modo estemporaneo; questo viene confermato anche da quanto emerge dalla risposta successiva, con l'84% dei soggetti che afferma senza esitazioni che l'arredamento interno del negozio è in grado di incentivare gli acquisti.

Per l'arredamento del negozio si è affidato a persone specializzate in merchandising?

	<i>Percentuale</i>
No	50,0
Sì	49,7
In parte	,3
Totale	100,0

Secondo lei, l'arredamento interno del negozio e le tecniche espositive incentivano gli acquisti?

	<i>Percentuale</i>
Sì	84,1
In parte	10,7
No	5,2
Totale	100,0

Anche la gestione della vetrina (l'aspetto più sensibile della comunicazione del negozio) è considerata come un elemento delicato e da gestire col massimo della professionalità, tant'è vero che solo poco più del 17% lo fa senza precisi criteri e oltre l'87% delle imprese di chi utilizza la vetrina (oltre il 95% dei soggetti) ne affida la gestione a persone specializzate.

Per l'arredamento del negozio si è affidato a persone specializzate in merchandising?

	<i>Percentuale</i>
No	50,0
Sì	49,7
In parte	,3
Totale	100,0

Secondo lei, l'arredamento interno del negozio e le tecniche espositive incentivano gli acquisti?

	<i>Percentuale</i>
Sì	84,1
In parte	10,7
No	5,2
Totale	100,0

Sia coloro i quali utilizzano la vetrina in modo strategico e pianificato, sia coloro che ne fanno un utilizzo più estemporaneo e casuale, sono comunque convinti della grande importanza che la vetrina ricopre come elemento di attrazione della clientela e opportunità di comunicazione del punto di vendita.

Una bella vetrina è un polo di attrazione

(riservata a coloro che usano la vetrina in modo strategico)

	<i>Percentuale</i>
Sì	93,2
In parte	4,8
No	2,0
Totale	100,0

Una bella vetrina è un polo di attrazione

(intero campione)

	<i>Percentuale</i>
Sì	90,5
No	4,9
In parte	4,6
Totale	100,0

L'analisi realizzata per l'intero campione è stata, successivamente, condotta anche per settore merceologico, in modo da poter cogliere eventuali difformità nei comportamenti; anche in questa parte, come in quella precedente sull'innovazione, ci si è limitati a considerare la suddivisione introdotta dalla riforma del commercio fra alimentari e non alimentari. Sul primo indicatore preso in esame, è subito emersa una difformità abbastanza consistente: il settore non alimentare ha registrato una percentuale molto superiore di imprese che hanno dichiarato di realizzare iniziative di pubblicità e comunicazione al proprio punto vendita. Questo dato non è una novità in assoluto, ma si manifesta qui in modo decisamente consistente: 46,7% fra gli alimentari contro il 68,6% fra i non alimentari.

Settore di attività prevalente del punto vendita * Fa pubblicità al suo punto vendita

<i>Settore di attività</i>	<i>Fa pubblicità al suo punto vendita?</i>		Totale
	Sì	No	
Alimentari	46,7%	53,3%	100,0%
Non alimentari	68,6%	31,4%	100,0%
Totale	62,3%	37,7%	100,0%

Anche sull'utilizzo degli strumenti si differenzia la comunicazione pubblicitaria fra i due settori: le imprese alimentari si orientano con decisione verso l'utilizzo di depliant, volantini, locandine e manifesti e utilizzano internet in modo superiore ai colleghi del non alimentare.

Gli imprenditori del settore non alimentare, invece, fanno largo uso della stampa (quotidiana e periodica) e utilizzano maggiormente dei colleghi dell'alimentare le tv locali e altre forme 'sconosciute' per questi come la partecipazione a fiere e l'organizzazione di sfilate e eventi promozionali (vedi tabella pagina seguente).

Settore di attività prevalente del punto vendita * Se fa pubblicità, quali canali utilizza

<i>Settore di attività</i>	<i>Alimentari</i>	<i>Non alimentari</i>	<i>Totale</i>
Stampa (quotidiani, riviste, guide...)	19,00%	43,00%	37,80%
Radio locali	9,50%	12,60%	11,90%
Depliant volantini	26,20%	15,90%	18,10%
Locandine manifesti	23,80%	11,30%	14,00%
Altro	11,90%	4,60%	6,20%
Fiere, sfilate, eventi...		4,60%	3,60%
Internet	4,80%	2,00%	2,60%
Tv locali	2,40%	4,00%	3,60%
Mix tv, radio, stampa	2,40%	2,00%	2,10%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%

La diversità fra i due settori prosegue a manifestarsi anche per quel che riguarda l'opinione sui fattori del proprio successo: nel settore alimentare prevale con molta evidenza la qualità dei prodotti (oltre la metà delle indicazioni), mentre nel settore non alimentare è la professionalità e la personalità del venditore il fattore del successo dell'azienda.

Settore di attività prevalente del punto vendita * Per i punti vendita della sua categoria quali ritiene essere i principali fattori di successo

<i>Settore di attività</i>	<i>Alimentari</i>	<i>Non alimentari</i>	<i>Totale</i>
Orario		2,30%	1,60%
Pubblicità	1,10%	4,50%	3,50%
Posizione	5,50%	9,10%	8,00%
Vetrine, arredo, esposizione		3,20%	2,30%
Personalità/ professionalità del venditore	23,10%	43,60%	37,60%
Politica prezzi	1,10%	0,90%	1,00%
Qualità	56,00%	10,00%	23,50%
Rapporto prezzo/ qualità	1,10%	1,80%	1,60%
Assortimento/varietà	1,10%	12,70%	9,30%
Servizi aggiuntivi	2,20%	4,10%	3,50%
Notorietà del punto vendita	3,30%	1,80%	2,30%
Altro	2,20%	2,70%	2,60%
Specializzazione	3,30%	3,20%	3,20%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%

Settore di attività prevalente del punto vendita * Quali sono i maggiori vantaggi che offre ai suoi clienti

<i>Settore di attività</i>	<i>Alimentari</i>	<i>Non alimentari</i>	<i>Totale</i>
Vantaggi di prezzo	3,30%	6,90%	5,80%
Vantaggio qualità dei prodotti	47,30%	18,00%	26,60%
Servizi complementari (consegna a domicilio, parcheggio...)	15,40%	17,50%	16,90%
Esperienza e professionalità	33,00%	49,30%	44,50%
Altro	1,10%	4,60%	3,60%
Assistenza, disponibilità		3,70%	2,60%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%

Il dato viene confermato anche dalla risposta fornita dal campione alla domanda successiva, quella riguardante i vantaggi più importanti offerti alla propria clientela; una domanda che concentra l'attenzione dell'imprenditore direttamente sulla propria realtà imprenditoriale, quella che gestisce concretamente ogni giorno e su cui ha le idee più chiare.

Gli imprenditori del settore alimentare ribadiscono l'importanza della qualità dei prodotti che propongono, che rimangono al centro della propria offerta commerciale e la caratterizzano. La percentuale di scostamento con le imprese del settore non alimentare risulta importante, a questo proposito (47,3 contro il 18%), ma è in linea con gli stili di vita e di consumo delle persone, orientate sempre più a porre molta attenzione alle qualità intrinseche del prodotto alimentare, di uso quotidiano e coinvolgente aspetti fondamentali della vita delle persone come la salute e il benessere fisico.

Gli imprenditori che operano nel settore non alimentare indicano nella loro esperienza e professionalità il valore più forte per la propria clientela ma introducono anche un aspetto "sconosciuto" ai colleghi del settore alimentare, quello della disponibilità e della fornitura di un servizio di assistenza adeguato, anche di post vendita; il dato è di ovvia comprensione, trattandosi di prodotti cosiddetti problematici e destinati a essere indossati, caratterizzando l'individuo che li porta, e a durare per un certo periodo di tempo come elettrodomestici o capi di abbigliamento.

Le differenze si stemperano rispetto agli altri elementi oggetto di indagine, quelli relativi all'importanza della vetrina e della sua gestione in chiave di marketing e promozione e alla considerazione della vetrina come fattore decisivo e caratterizzante la comunicazione del punto vendita, in grado di incrementare l'attrattività del punto di vendita.

Dalle tabelle che seguono si evince come i comportamenti delle imprese dei due settori tendano a uniformarsi.

Settore di attività prevalente del punto vendita

* Per l'arredamento del negozio si è affidato a persone specializzate in merchandising

<i>Per l'arredamento del negozio si è affidato a persone specializzate in merchandising?</i>				
<i>Settore di attività</i>	<i>Sì</i>	<i>No</i>	<i>In parte</i>	<i>Totale</i>
Alimentari	47,8%	52,2%		100,0%
Non alimentari	50,5%	49,1%	,5%	100,0%
Totale	49,7%	50,0%	,3%	100,0%

Settore di attività prevalente del punto vendita

* Secondo lei, l'arredamento interno del negozio e le tecniche espositive incentivano gli acquisti

<i>L'arredamento interno del negozio e le tecniche espositive incentivano gli acquisti?</i>				
<i>Settore di attività</i>	<i>Sì</i>	<i>No</i>	<i>In parte</i>	<i>Totale</i>
Alimentari	87,6%	3,4%	9,0%	100,0%
Non alimentari	82,7%	5,9%	11,4%	100,0%
Totale	84,1%	5,2%	10,7%	100,0%

Settore di attività prevalente del punto vendita * Solitamente lei studia la vetrina

<i>Solitamente lei studia la vetrina</i>						
<i>Settore di attività</i>	<i>A tema</i>	<i>Per l'esposizione delle novità</i>	<i>Senza precisi criteri</i>	<i>Altro</i>	<i>Non usa le vetrine</i>	<i>Totale</i>
Alimentari	30,8%	33,0%	19,8%	5,5%	11,0%	100,0%
Non alimentari	36,5%	41,6%	16,9%	2,7%	2,3%	100,0%
Totale	34,8%	39,0%	17,7%	3,5%	4,8%	100,0%

Settore di attività prevalente del punto vendita

* Solitamente lei studia la vetrina (*riservata a coloro che usano la vetrina*)

<i>Solitamente lei studia la vetrina</i>					
<i>Settore di attività</i>	<i>A tema</i>	<i>Per l'esposizione delle novità</i>	<i>Senza precisi criteri</i>	<i>Altro</i>	<i>Totale</i>
Alimentari	34,6%	37,0%	22,2%	6,2%	100,0%
Non alimentari	37,4%	42,5%	17,3%	2,8%	100,0%
Totale	36,6%	41,0%	18,6%	3,7%	100,0%

Settore di attività prevalente del punto vendita

* Una bella vetrina è un polo di attrazione (*riservata a coloro che usano la vetrina*)

<i>Una bella vetrina è un polo di attrazione</i>				
<i>Settore di attività</i>	<i>Sì</i>	<i>No</i>	<i>In parte</i>	<i>Totale</i>
Alimentari	95,0%	1,3%	3,8%	100,0%
Non alimentari	92,5%	2,3%	5,1%	100,0%
Totale	93,2%	2,0%	4,8%	100,0%

LA FORMAZIONE PROFESSIONALE

L'ultima ricerca realizzata con le imprese del panel, ha riguardato la formazione professionale, considerata ormai in modo unanime una delle leve fondamentali dell'assistenza tecnica e strumento formidabile per l'acquisizione delle competenze necessarie alla gestione innovativa.

Anche per le imprese del commercio la formazione è importante e così si è espresso il 91,6% del campione; nell'indagine realizzata, sempre dal Nuovo Cescot Emilia Romagna, nel 1999, su un campione significativo di imprese commerciali (i cui risultati sono stati pubblicati nel gennaio del 2000 ne *I negozi di successo*), la formazione era considerata importante per la gestione dell'impresa dal 79,4% degli intervistati; si registra, dunque, uno scostamento in avanti di ben 12 punti percentuali.

È bene anche notare che questa rischia di essere per molti una mera affermazione di principio più che un'effettiva assunzione culturale di un dato, tant'è vero che alla domanda successiva il 27% non indica nessun tema su cui

vorrebbe trovare un'offerta formativa nel breve periodo. Rimane il fatto, però, che la formazione professionale sta assumendo un ruolo sempre più familiare per questo tipo di impresa ed è compito anche dell'offerta cercare di "snidare" quelli che potrebbero essere bisogni importanti ma latenti e non avvertiti in modo ben strutturato e definito dall'imprenditore.

Secondo lei, la formazione professionale è importante per la sua attività?

	<i>Percentuale</i>
Si	91,8
Totale	100,0

Per la sua attività su quali temi vorrebbe trovare un'offerta formativa nei prossimi mesi?

	<i>Percentuale</i>
Nessuno	26,9
Conoscenza specifica sui prodotti	23,0
Tecniche di vendita, marketing	21,7
Gestione dell'impresa	7,1
Non saprei, dipende dall'offerta	6,5
Informatica	4,5
Allestimento vetrina	4,5
Internet	3,6
Conoscenza opportunità / finanziamenti inerenti settore	1,3

Per quel che riguarda le modalità formative, si è cercato di sviluppare un piccolo focus sulla formazione a distanza che, a prima vista, sembrerebbe particolarmente idonea per questa tipologia d'impresa. La stragrande maggioranza dei soggetti ha dichiarato di non conoscerla per niente e, fra coloro che la conoscono, solo il 45% ne è favorevole. Probabilmente occorrerà riflettere ancora su questa modalità, rendendola particolarmente vicina ai bisogni delle piccole aziende e in grado di fornire le risposte alle moderne esigenze.

Conosce i nuovi sistemi di formazione a distanza?

	<i>Percentuale valida</i>
No	87,3
Si	12,7
Totale	100,0

Se conosce la formazione a distanza - È favorevole?

	<i>Percentuale valida</i>
Si	45,9
No	40,5
Non saprei	13,5
Totale	100,0

Molti degli intervistati, non conoscono nemmeno le possibilità di accesso che esistono attualmente a percorsi formativi finanziati dal pubblico, un dato che dimostra la poca familiarità di questa categoria con i meccanismi della formazione finanziata e le sue offerte.

Conosce le diverse possibilità di finanziamento della formazione professionale?

	<i>% sul totale delle risposte</i>
Fondo Europeo	16,8
Fondi ministeriali	10,9
Fondi regionali	19,6
Non conosce le possibilità di finanziamenti	51,7
Altro	1,0
Totale	100,0

Quasi la metà delle imprese ha dichiarato di aver svolto attività di formazione negli ultimi anni, un dato che rafforza l'acquisita consapevolezza del settore sull'importanza di questo strumento, anche perché le figure coinvolte sono state per due terzi quelle dei massimi responsabili dell'impresa (del titolare o dei responsabili del punto vendita). I temi della formazione professionale sono stati principalmente la gestione dell'impresa, le tecniche di vendita, il marketing, la promozione e la conoscenza specifica sui prodotti

L'impresa ha svolto attività di formazione negli ultimi anni?

	<i>Frequenza</i>	<i>Percentuale</i>
No	164	52,7
Si	147	47,3
Totale	311	100,0

Quali figure hanno partecipato alla formazione?

	<i>% sul totale delle risposte</i>
Titolare/responsabile	74,9
Dipendenti	21,6
Collaboratori	3,5
Totale	100,0

In quale ambito?

	<i>% sul totale delle risposte</i>
Gestione dell'impresa	18,8
Tecniche di vendita, marketing, promozio	24,7
Conoscenza specifica sui prodotti	28,0
Conoscenza sulle opportunità e i finanziamenti	2,7
Informatica	9,1
Internet	2,7
Vetrinista	9,7
Altro* (Specificare)	4,3
Totale	100,0

L'ultimo approfondimento ha riguardato quella parte di imprenditori che ha dichiarato di non aver svolto attività di formazione negli ultimi anni, per cercare di comprenderne le motivazioni.

Il dato confortante che emerge è che solamente il 32% la ritiene superflua (è sufficiente l'esperienza o non interessa), mentre la maggioranza porta motivazioni di tipo oggettivo come la mancanza di tempo, il fatto che il personale sia già formato, la vicinanza alla chiusura dell'attività o l'offerta formativa poco interessante.

Se l'impresa NON HA SVOLTO attività di formazione - Per quale motivo?

	<i>Percentuale</i>
Mancanza di tempo	35,2
È sufficiente l'esperienza	28,9
Il personale è già formato	13,2
Altro	8,2
Corsi poco interessanti	5,0
Vicino alla pensione/chiusura dell'attività	4,4
Non interessa, perdita di tempo	3,1
Costa troppo	1,9
Totale	100,0

I RISULTATI DEI GRUPPI FOCUS

di Aldo Terracciano

Al gruppo focus, suddiviso in tre sessioni, relativo al progetto "InnovAZIONE" hanno partecipato imprenditori, consulenti, esperti di problematiche della distribuzione commerciale provenienti da diverse realtà del territorio regionale dell'Emilia Romagna.

I partecipanti sono stati chiamati a rispondere alle seguenti domande:

DOMANDA 1

Nella organizzazione della quale lei fa parte, cosa si intende quando viene utilizzato il termine innovazione relativamente alle imprese commerciali? Quando pensa alla parola innovazione collegata alle imprese commerciali quali sono le prime 2 cose che le vengono in mente? E fra le seguenti le sembra che ce ne sia un'altra da considerare importante?

- ✓ vendita di nuove merci
- ✓ vendita di prodotti particolari
- ✓ modifiche dei locali o dell'arredamento
- ✓ promozione/marketing
- ✓ nuovi canali di vendita
- ✓ modalità di gestione
- ✓ utilizzo del computer
- ✓ utilizzo di internet
- ✓ utilizzo della posta elettronica.

DOMANDA 2

Nei prossimi due anni quali pensa potranno essere i principali fattori di successo per le piccole e medie imprese commerciali? Stimoli:

- ✓ l'orario di vendita
- ✓ l'arredo e gli spazi interni
- ✓ l'esposizione interna dei prodotti
- ✓ l'esposizione esterna dei prodotti
- ✓ il venditore

- ✓ *la pubblicità*
- ✓ *la posizione territoriale*
- ✓ *i prezzi*
- ✓ *la qualità*
- ✓ *il rapporto qualità/prezzo*
- ✓ *l'assortimento*
- ✓ *i servizi aggiuntivi*
- ✓ *la velocità di risposta alle richieste*
- ✓ *la relazione con la clientela*
- ✓ *un'ampia diversificazione di negozi e servizi per aree locali.*

DOMANDA 3

Attraverso quali strumenti o strategie potrebbero essere stimolate l'innovazione e il successo delle piccole e medie imprese commerciali in Italia? E in regione Emilia Romagna? E attraverso la strutturazione di quali tipi di modelli organizzativi?

DOMANDA 4

Gli addetti ai lavori sono concordi nel considerare la formazione come uno dei fondamentali motori nell'avviamento dell'innovazione nelle imprese in genere. Innanzi-tutto, dovrebbe dire se è d'accordo o non d'accordo con questa affermazione, motivando le ragioni del suo pensiero. Successivamente, dovrebbe esprimere alcune opinioni in relazione alle modalità (tematiche, tipologia e curriculum degli insegnanti, tempi, organizzazione) che lei ritiene più opportune per la formazione del personale (titolari e dipendenti) delle piccole e medie imprese commerciali.

I CONTENUTI QUALITATIVI DEL FOCUS

Il capitolo riguardante gli aspetti qualitativi dell'elaborazione del focus group è suddiviso in due parti:

- ✓ *l'analisi testuale per singole domande;*
- ✓ *l'analisi testuale sintetica del lavoro.*

Le interpretazioni contenute in questi due paragrafi derivano in parte dall'a-

nalisi delle frequenze numeriche e in parte da interpretazioni più sottili, suggerite non tanto dall'elaborazione matematica dei concetti, quanto piuttosto da sensazioni, impressioni ed inferenze ricavate dal tenore generale delle risposte e da riflessioni operate da chi ha condotto e moderato i gruppi focus.

ANALISI TESTUALE PER SINGOLE DOMANDE

I partecipanti hanno manifestato interesse e curiosità nei confronti dell'iniziativa di focus group che andava ad incominciare. Hanno inoltre sottolineato la convinzione dell'utilità di esperienze formative di questo genere, viste come un'occasione di crescita, approfondimento e confronto fra membri rappresentanti aspetti diversi di uno stesso settore.

Qualcuno, rimanendo strettamente aderente allo scopo dell'incontro, ha dichiarato di essere intervenuto per voler analizzare, ed avere di conseguenza più chiaro, proprio il concetto di innovazione, così controverso nelle imprese commerciali piccole e medie.

Anche le organizzazioni hanno mostrato, oltre ad un coinvolgimento diretto da parte delle stesse promotrici del progetto, un interessamento dettato da un bisogno di capire il significato di innovazione. Alla base di ciò si colgono due motivi fondamentali: da una parte far proprie tali conoscenze per cogliere le opportunità di cambiamento e proporre nuove modalità di intervento, dall'altra fornire supporto alla propria clientela ed essere preparati a rispondere alle sue richieste in termini di aggiornamento e formazione.

La prima domanda era composta da tre diverse interrogazioni o meglio dalla richiesta di una riflessione su un unico argomento - l'innovazione - con tre livelli di approfondimento. Si è cominciato trattando il **significato della parola innovazione.**

Sono subito emersi i concetti più disparati; questi sono stati raggruppati in cinque differenti categorie alle quali, per comodità, si sono dati i nomi di: "Cambiamento", "Competenze", "Formazione", "Adeguamento" e "Altro", in modo da mettere immediatamente in evidenza ciò che contraddistingue i vari elementi al loro interno.

Senza sorpresa, troviamo che a farla da padrone è l'idea di innovazione

come *cambiamento*, nel senso di seguirne i dettami ma altresì di stimolarli. In quest'ultima accezione troviamo il termine cambiamento attribuito a tutti gli ambiti costitutivi, e quindi fondamentali, dell'impresa: da un rinnovamento della stessa in termini di gestione, produttività, settori di intervento e struttura interna (fornitori, sistema informativo, ecc...) ad uno svecchiamento riguardante le tecniche e le strategie di intervento sul mercato (marketing, tecniche di esposizione, posizione territoriale) e le tecnologie utilizzate (intese come macchinari e supporti informatici). Infine, i partecipanti sembrano considerare l'innovazione come un mutamento nel rapporto con la clientela, in termini di nuovi servizi offerti e nuove modalità d'interazione.

Secondo un'idea meno radicale, piuttosto che parlare di cambiamento, alcuni preferiscono rifarsi al termine *adeguamento* anche se in riferimento agli stessi settori dell'impresa visti precedentemente: struttura, gestione, materiali ed attrezzature.

Una parte di individui, seppure minima, non mostra quindi lo slancio visto sopra, parlando di rinnovamento, cambiamento, trasformazioni e mutamenti messi in atto direttamente dall'azienda, ma si limita ad introdurre il termine di adeguamento dell'impresa alle nuove realtà. Quindi non una volontaria ricerca di cambiamento ma un conformarsi ed adattarsi ad esso.

Non si deve dimenticare, come suggerisce la letteratura a proposito, che la vita quotidiana, anche quella di un'azienda, è retta da un insieme di abitudini, di modelli, di metodi di lavoro e di organizzazione, difficili da variare o da mettere in discussione. L'introduzione di cambiamenti solleva inizialmente delle perplessità, quando non delle resistenze, che occorre tenere presenti. Ciò che è emerso da questi pochi interventi, *non sembra debba essere letto come una resistenza all'innovazione*, ma come un processo fatto di piccoli passi e di moderate modificazioni che, comunque, con i suoi tempi e senza scosse destabilizzanti, potrà portare l'azienda a raggiungere quegli obiettivi innovativi che si è prefissata.

L'opera di sensibilizzazione all'innovazione potrebbe, quindi, trovare ad accoglierla un fertile terreno, ricco di motivazione, creatività, iniziativa e, perché no, un po' di cautela, come fin qui ampiamente dimostrato dai rappresentanti delle PMI commerciali.

Un'altra importante categoria di tematiche, anche dal punto di vista delle fre-

quenze numeriche, considera l'innovazione come una serie di *competenze* che gli imprenditori della PMI commerciale dovrebbero acquisire e/o sviluppare.

Alcune di queste (es.: saper operare un'analisi di mercato, conoscere il settore di appartenenza, saper gestire i rappresentanti, ecc...) sono prettamente competenze operative, legate al sapere e al saper fare dell'imprenditore, quelle che in letteratura vengono definite "**di Base**" e "**Tecnico-Professionali**". Altre invece si rifanno al saper essere dell'imprenditore, alla sua modalità di interagire, affrontare, relazionarsi e comunicare sia, in generale, con il mercato (es.: arrivare prima degli altri, anticipare l'offerta, ecc...) sia, più specificatamente, con la clientela (es.: capacità di creare emozioni, conoscere le esigenze della clientela, ecc...). Queste ultime si possono annoverare fra le cosiddette competenze "**Trasversali**".

Ciò può significare che **l'innovazione viene percepita non solo come un rinnovamento dell'azienda ma anche dell'imprenditore** il quale deve agire su di sé, partendo innanzitutto con il mettere in discussione l'obsolescenza della sua professionalità e delle sue capacità.

Il porre l'accento sulle competenze trasversali, potrebbe inoltre significare che nella PMI esistono già sensibilità nei confronti di queste capacità che si rifanno appunto al saper essere dell'imprenditore, in termini di "*chi devo essere per mostrarmi innovativo*" e non solo "*cosa devo sapere*" o "*cosa devo saper fare*".

Questo non significa comunque che queste competenze debbano considerarsi del tutto acquisite: anzi sarà opportuno insistere sul loro potenziamento, in quanto una loro interiorizzazione è spesso frutto di un procedimento lento e graduale, non privo di scosse, che potendo implicare un vero e proprio stravolgimento nei modi di vedere e pensare alla propria attività, necessitano di un supporto e di una attenzione continua.

Tali competenze però, possono veramente fare la differenza nel confronto ormai aperto con quella "grande distribuzione" che, troppo spesso, ha rinunciato ad esse a favore della produttività e della massificazione dell'offerta.

Anticipando parte dell'argomento oggetto delle risposte alla quarta ed ultima domanda prevista dal focus group, alcuni partecipanti hanno collegato al termine innovazione quello di *formazione*. Secondo queste opinioni, si ha innovazione quando il commerciante può contare su interventi formativi, meglio se

approfonditi, personalizzati e messi in atto grazie a metodologie di tipo più operativo, nuove o rivisitate.

Per una trattazione approfondita di tale aspetto si veda, più avanti, l'analisi delle risposte date alla quarta domanda.

Nella categoria "Altro" sono stati raggruppati tutti quegli elementi che, per la loro diversità, non permettevano di essere analizzati attraverso un comune denominatore. Si potrebbe azzardare e definirli come concetti scaturiti a seguito di una sorta di "libere associazioni".

Espressioni come "ribaltare il mondo", "sopravvivenza", "slancio", "lavorare meglio", ecc... associate ad innovazione, portano con loro un'indubbia *carica emozionale*. Esse descrivono, infatti, non tanto ciò che l'innovazione è ma ciò che l'innovazione *rappresenta*, in termini di vissuto emotivo, per chi si trova a fare i conti con essa per il successo della propria attività.

Sulla stessa linea, parole come "dinamismo", "processo", "differenziazione", "serie di aggiustamenti continui", si rifanno non tanto al significato letterale di innovazione ma a come essa viene *percepita razionalmente e cognitivamente* dai partecipanti, con particolare riferimento alle sue modalità di attuazione. L'innovazione è quindi avvertita come un obiettivo che, per sua definizione, non può essere raggiunto in modo definitivo, ma che va perseguito giorno per giorno, caparbiamente.

Per concludere, si vuole sottolineare un ultimo contributo che, in linea con quanto detto finora, ha associato, paradossalmente, al termine innovazione quello di "ritorno al passato".

Quella che sembra una contraddizione in termini, in realtà pone l'accento su una modalità che le PMI commerciali potrebbero utilizzare per rinnovarsi: si tratterebbe cioè di ridare importanza a tutti quegli aspetti che caratterizzavano le attività commerciali del passato e che la distribuzione di oggi, seguendo la logica dei grandi numeri, ha ridotto (es.: rapporto umano con la clientela, importanza alla qualità piuttosto che alla quantità, ecc...).

Proseguendo l'analisi delle risposte alla prima domanda, si giunge al secondo livello di riflessione sull'innovazione, che mira ad approfondire ulteriormente il modo di porsi dei partecipanti di fronte a tale concetto.

Alla richiesta di indicare **le prime due cose che vengono in mente** pensando all'innovazione per una PMI commerciale, la maggior parte degli intervenuti

pone l'accento su elementi (la maggior parte dei quali già citati precedentemente) che possono essere analizzati come appartenenti a due macro categorie: quella delle **Risorse Tangibili** e quella delle **Risorse Intangibili** a disposizione di un'azienda.

Determinano innovazione, e fanno parte del primo gruppo, elementi quali: la strumentazione – meccanica, informatica, tecnologica (la più significativa da un punto di vista numerico), seguita dalla posizione territoriale, produttività, mercato, vendita di prodotti nuovi, ecc...

Indicano innovazione, e fanno parte del secondo gruppo di risorse, elementi quali: miglioramento dei servizi e del rapporto con la clientela, anticipazione dei bisogni, ecc...

Le risposte date a questi primi due livelli di approfondimento, fanno riflettere su un elemento del mondo aziendale, a nostro avviso, troppo spesso dimenticato o sottovalutato: **l'anima dell'impresa, il suo aspetto emotivo**.

Fino a qualche decennio fa, l'impresa commerciale fondava la sua presenza sul mercato, sulle materie prime, la forza del titolare e i prodotti materiali; successivamente, con il passare del tempo anche queste aziende, dopo le grandi industrie, hanno cominciato in parte a smaterializzarsi, dando sempre maggiore importanza anche agli aspetti intangibili dell'attività, come la qualità del servizio, il rapporto con la clientela, i valori, le informazioni ed i simboli che un certo prodotto porta con sé.

Dai risultati riportati sopra, infatti, sembra proprio che anche l'imprenditore piccolo-medio abbia abbracciato questa nuova tendenza, dando importanza sia all'Aspetto Emozionale della sua attività (descrivendo l'innovazione utilizzando termini a valenza emotiva) sia alle Risorse Intangibili, scoprendo sempre più e dichiarando frequentemente la rilevanza del servizio e del rapporto con il cliente.

Nella grande distribuzione, tale processo, a parere dei partecipanti al gruppo focus, è oggi portato agli estremi in un modo attraverso il quale il "globale" appare sempre più prevalente sul "locale".

Da sottolineare, infine, un contributo che associa l'elemento "dispersione di risorse" a quello di innovazione.

È importante, infatti, ricordare che se non c'è chiarezza su cosa significa innovazione per un'azienda e sul perché si vuole farla, cioè sugli obiettivi da rag-

giungere, si andrà inesorabilmente incontro ad un inutile spreco di energie, di capitali e di aiuti.

Questo non fa che riportarci all'importanza di esperienze come questo focus group che ha come obiettivo principale proprio quello di definire gli indicatori dell'innovazione, per capirne il significato e le finalità, e per diffonderle, successivamente, su tutta la realtà delle PMI commerciali.

Per concludere le riflessioni sul concetto di innovazione, si è chiesto ai partecipanti di indicare **un ulteriore elemento importante** per le PMI commerciali, attingendo da una lista di "elementi-stimolo" predeterminata.

L'analisi delle risposte mostra come la significatività numerica rispecchi l'importanza di tutti gli elementi già proposti dal conduttore: primo fra tutti la "modalità di gestione", seguito da "marketing/promozione" e "relazione con il cliente" ed infine tutti gli altri, con una frequenza di poco variabile.

Unico elemento della lista a non essere per nulla menzionato risulta essere "modifiche dei locali o dell'arredamento"; evidentemente le persone intervenute al focus group hanno ritenuto che le variabili "struttura del locale di vendita" e "arredamento" non siano da considerarsi importanti nella definizione del concetto di innovazione.

È interessante notare che, invece, ricerche in merito abbiano dimostrato come la disposizione delle merci, il tipo di illuminazione, un arredamento a tinte calde piuttosto che fredde, la musica di sottofondo, siano tutti elementi in grado di influenzare la propensione all'acquisto del cliente; ciò a causa di quei meccanismi automatici che guidano e condizionano le decisioni e che la grande distribuzione ha saputo identificare ed utilizzare a proprio favore, facendone un suo punto di forza. Sarà, dunque, necessario approfondire il valore reale di questa indicazione per cercare di capire fino a che punto discenda dalla sottovalutazione dell'argomento piuttosto che da una mentalità ormai acquisita di gestione di questi elementi in chiave di marketing, fino al punto di considerarli, appunto, pratica ordinaria e non più reale innovazione.

Infine, oltre agli elementi predeterminati, sono stati elencate altre voci ampiamente indicate in precedenza quali: la capacità di anticipare le richieste della clientela e del mercato, non accontentarsi delle modalità tradizionali, il cambiamento in generale, ecc...

Per rispondere alla seconda domanda, quella sui **principali fattori di successo**, delle PMI commerciali nei prossimi due anni, è stata nuovamente consegnata ai partecipanti una lista di "elementi-stimolo" dalla quale trarre spunto per la riflessione.

Ancora una volta i concetti dominanti, che risultano dall'analisi quantitativa del testo, sono legati ad aspetti già emersi precedentemente, come *la relazione con la clientela* (le persone intervenute hanno riconosciuto quale primario fattore di successo il saper interpretare le esigenze e le emozioni della clientela, farla sentire al centro dell'offerta, ecc...) e *la posizione territoriale*, in riferimento sia all'ubicazione nel territorio, sia alla possibilità che questo sia facilmente raggiungibile. A quest'ultimo viene associato il concetto di "centro commerciale all'aperto", sempre in antitesi alla politica della grande distribuzione indoor.

Ancora, sono indicati come primari fattori di successo *i servizi aggiuntivi* che l'attività può offrire; *la qualità* sia in termini di prodotto che di servizio e *la capacità di crearsi una nicchia di mercato* in modo da distinguersi dal commercio di massa.

Un fattore di successo degno di nota, da un punto di vista quantitativo, ma soprattutto perché emerso spontaneamente dalla discussione di gruppo, si riferisce allo sviluppo di politiche di aggregazione e associazionismo della PMI.

I partecipanti hanno dimostrato un tale interesse per questo argomento che, come si evince dal paragrafo riguardante la lista dei concetti significativi, si è deciso di trattarlo come un approfondimento alla seconda domanda, anche se non previsto.

Da questa digressione, si apprende come l'associazionismo sia considerato fondamentale per la PMI commerciale.

Questo serve, prima di tutto, perché l'azienda non può fare tutto da sola (es.: servizio contabilità e paghe), ma specialmente ne viene sottolineata la natura di "investimento" con un duplice significato: un investimento di natura economica perché finalizzato all'aumento del reddito dell'azienda; un investimento di natura culturale per creare una mentalità che veda gli imprenditori dello stesso settore non come concorrenti ma come cooperatori, uniti per raggiungere il medesimo risultato.

In verità alcuni hanno manifestato scetticismo nei confronti di quest'ultima accezione vista, forse, come utopistica: l'associazionismo di oggi, secondo

costoro, non sarebbe caratterizzato da un vero coinvolgimento alla pari degli imprenditori, ma fungerebbe solamente come centro di assistenza, come un'entità che dall'alto dice dove l'azienda deve muoversi e come.

Alla luce di quanto emerso, viene spontaneo supporre che vi sia la necessità di supportare forme di aggregazione e di associazionismo fra i commercianti non solo per creare centri di assistenza contabile e/o fiscale (sebbene siano necessari per la sopravvivenza delle aziende stesse) ma per farli sentire uniti e coesi nelle varie fasi di vita della loro attività, per affrontare in modo più sereno i cambiamenti del mercato e per "sentire" di lavorare insieme per un unico scopo.

Come la Psicologia delle Dinamiche di Gruppo insegna, più i membri di un gruppo provano sentimenti di affiliazione e di appartenenza ad un progetto, maggiore sarà la partecipazione e la motivazione ad esso. Per tali motivazioni, questi tenderanno a mettere in atto miglioramenti, modifiche, cambiamenti sempre più frequenti per soddisfare non più solo i bisogni del singolo, ma dell'intera categoria da essi rappresentata.

In tal modo, in questa struttura di gruppo ogni singolo partecipante vedrebbe rinnovata e rafforzata la propria identità sociale (in questo caso di commerciante della PMI) che andrebbe a creare, come fisiologica conseguenza, una cultura di gruppo legata al settore commerciale di appartenenza.

Ritornando all'analisi qualitativa delle risposte, vengono indicati come ulteriori fattori di successo, non inclusi nella lista-stimolo, alcuni elementi propriamente caratteristici della PMI come la "snellezza delle attività", la "facilità di riconversione" dell'azienda, e la possibilità di "adattarsi alle richieste del mercato" più facilmente. Anche questi, come si è già più volte accennato, rappresentano i punti di forza sui quali la PMI può far leva per tentare di contrastare il potere della grande distribuzione che appare però caratterizzata, talvolta, da funzionamenti rigidi e macchinosi.

Continuando su questa linea, a quelli già citati si aggiunge anche il "ruolo sociale" che la PMI può coprire, vista come un "commercio a misura d'uomo" contro un mercato che rischia di esprimersi nella sola globalizzazione dell'economia che per molti sarebbe la sua estremizzazione più pericolosa e insana.

Infine, si vuole sottolineare il tentativo di qualcuno di annoverare, fra i fattori di successo, quello del confronto con altre realtà europee le quali, essendo più avanzate, offrirebbero l'opportunità di diffondere le esperienze di eccellenza

presenti nei rispettivi paesi, attraverso scambi fra gruppi di imprenditori.

Tali esperienze transnazionali, inoltre, possono rappresentare un'utile metodologia formativa, alternativa alle metodiche utilizzate tradizionalmente in questi ambiti.

La terza domanda chiedeva ai partecipanti di indicare quali **strumenti e strategie** potrebbero agire da stimolo per l'innovazione della PMI commerciale.

Anche in questo caso l'analisi delle risposte ha portato alla ribalta tematiche ormai ben note ai lettori di questo elaborato, ma più che mai urgenti per i partecipanti: associazionismo, formazione professionale (per confrontarsi, acquisire competenze e professionalità), utilizzo di nuove tecnologie e posizione territoriale.

Si potrebbero definire tali strumenti e strategie "**stimolatori d'innovazione interni**" rispetto all'azienda, in quanto il promuovere l'innovazione aziendale partecipando a corsi di formazione, creando consorzi o gruppi d'acquisto, utilizzando nuove tecnologie, ecc... implica una motivazione interna all'azienda, una convinzione del titolare che l'agire in prima persona può far raggiungere determinati obiettivi: in questo caso è l'apertura mentale del titolare a determinare la spinta all'innovazione.

Oltre a questi, è opportuno sottolineare altri strumenti e strategie altrettanto significativi e degni di approfondimento, non solo per la loro importanza numerica, ma per il fatto che, non essendo emersi precedentemente, sembrano caratterizzare maggiormente le risposte alla domanda in questione.

Secondo un nutrito gruppo di partecipanti gli strumenti più efficaci per stimolare l'innovazione sono di tipo monetario, sottoforma di incentivi e finanziamenti. I primi di varia natura: fiscali, strutturali, per finanziare idee originali, per creare centri di assistenza; i secondi destinati sia alle imprese, sia ai comuni delle città in modo da valorizzarne i centri storici e promuovere la cultura di quei "centri commerciali all'aperto" visti in precedenza.

Come è già accaduto, l'interesse dei partecipanti a questo argomento è stato tale da rendere necessaria una sua trattazione come approfondimento a parte; più specificatamente la divagazione ha riguardato l'opportunità o meno di elargire finanziamenti alle giovani imprese.

Secondo alcuni il metodo dell'incentivo rischia di diventare una sorta di assistenzialismo all'impresa che non si misurerebbe con la "cruda" realtà del mer-

cato, nel quale si sopravvive solo con un buon fatturato e non con aiuti statali. Altri contributi, meno drastici, propongono invece di perseguire la strada dell'incentivo, magari per i primi due-tre anni per poi lasciare camminare, la giovane azienda, con le proprie gambe.

Alla luce di tali considerazioni, si conclude che per il giovane imprenditore sia necessario intraprendere la strada dell'incentivo, almeno iniziale, per l'avvio dell'attività.

Un ulteriore elemento, mai emerso fino ad ora, riguarda lo strumento legislativo, visto come utile mezzo per stimolare l'innovazione aziendale, in una duplice natura: da una parte un richiamo alla legge in termini di "regolamentazione dell'attività"; emerge, infatti, il bisogno che la propria attività sia regolata da leggi chiare, uguali per tutti, che pongano limiti alla grande distribuzione, che gestiscano in modo programmatico le attività e, soprattutto, da leggi che vengano fatte rispettare. Dall'altra lo strumento legislativo viene considerato, alla stregua di un incentivo monetario, come veicolo di facilitazione per la gestione o l'avvio dell'impresa commerciale. A questo proposito viene citata la Legge Bersani che prevede piani di valorizzazione commerciale.

Leggi e finanziamenti a favore dell'innovazione potrebbero essere definiti come **"stimolatori d'innovazione esterni"** rispetto all'azienda, in quanto la spinta all'innovazione non parte dichiaratamente dall'interno, dall'imprenditore, ma è subordinato ad un incoraggiamento esterno, di tipo economico o legislativo.

A nostro avviso esiste un rischio collegato ad una tale "motivazione estrinseca" all'innovazione: gli imprenditori che decidono di rinnovare l'azienda, stimolati dall'incentivo fiscale o dalla nuova legge, l'avrebbero comunque pensata o progettata? Se la risposta è no, una volta ricevuti i finanziamenti, come evitare uno spreco di risorse? Già precedentemente, qualcuno aveva affermato che se non c'è chiarezza su cosa significa innovazione per un'azienda e sul perché si vuole farla, cioè sugli obiettivi da raggiungere, si andrà inesorabilmente incontro ad un inutile spreco di energie, di capitali e di aiuti.

La quarta ed ultima domanda ha chiesto ai partecipanti di riflettere su un unico argomento - la **formazione professionale** - rispondendo a tre interrogazioni di approfondimento.

La prima riguardava il proprio grado di **accordo o disaccordo** rispetto alla formazione vista come motore fondamentale nell'avviamento dell'innovazione; la seconda chiedeva di spiegare le **motivazioni** di tale favore o sfavore; la terza invitava a suggerire le **modalità di formazione** ritenute più opportune per il personale della PMI commerciale.

In merito al primo aspetto, solo pochi partecipanti hanno espresso esplicitamente il loro accordo alla formazione utilizzando la strutturazione della domanda così come presentata dal conduttore. Tutti però hanno associato al termine formazione una serie di aggettivi caratterizzati da una valenza positiva ("importante", "fondamentale", "utile", ecc.) che possono essere interpretati univocamente come un'espressione di accordo nei confronti della formazione professionale. Inoltre, andando ad analizzare le motivazioni che stanno alla base di tale consenso, viene offerta un'ulteriore prova di come la formazione professionale sia apprezzata, non solo in quanto tale, ma proprio come motore dell'innovazione. Infine, il fatto che la formazione sia già stata annoverata, in risposta alla terza domanda, fra gli strumenti stimolo, fornisce un'ulteriore conferma di quanto detto finora.

I partecipanti hanno motivato il loro grado di accordo facendo riferimento principalmente alle seguenti funzioni della formazione: "supporto", "miglioramento del lavoro", "stimolo per le aziende", "occasione di aggiornamento" e "acquisizione di professionalità".

Come evidenziato dalle frequenze numeriche, la formazione viene collegata principalmente al termine supporto per l'azienda, sia nelle fasi di avvio, sia nei momenti di cambiamento.

Predominante è l'idea che il mutamento in meglio fornito dalla formazione nell'ambito aziendale, si riferisca anche ad aspetti relazionali ed intervenga come supporto agli imprenditori nell'approccio con l'altro (inteso sia come cliente sia come collega) e nella comunicazione.

Le altre motivazioni espresse si riferiscono alla formazione come stimolo per le aziende a ritrovarsi e confrontarsi, come strumento fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi e come elemento chiave dell'economia delle piccole e medie imprese.

Particolare interesse ha suscitato nei partecipanti l'analisi delle **modalità con**

cui fare formazione facendo emergere un gran numero di proposte. Fra queste si trovano le attività di "focus group", di "formazione a distanza", di "analisi di casi aziendali" e di "simulimpresa", metodologie cioè caratterizzate dal fatto di essere estremamente concrete ed operative.

Un discorso a parte è stato invece affrontato per quella che viene comunemente indicata come "modalità classica" o "tradizionale" di fare formazione, ovvero la lezione frontale. In questo caso è emerso il desiderio di assistere a dissertazioni divertenti e interattive, che coinvolgano i partecipanti e mantengano viva la loro attenzione; quest'ultimo aspetto è per altro trasversale alla maggior parte delle metodologie operative suggerite.

Inoltre, fra le proposte dei partecipanti la formazione tende a delinarsi sempre più come un'attività di consulenza, che si avvale di interventi personalizzati, che risponde in maniera flessibile alle esigenze dei corsisti e che si collega in modo concreto "alla vita aziendale", per esempio svolgendosi in azienda piuttosto che in aula.

Infine, i partecipanti hanno espresso una serie di considerazioni su diversi aspetti della formazione: modalità di accesso, costo, vantaggi secondari.

Per quanto riguarda *chi* dovrebbe accedere a tali percorsi, alcuni ribadiscono l'importanza di fare formazione al neo-imprenditore (se non addirittura renderla obbligatoria), sebbene se ne riconosca il bisogno a tutti i livelli di anzianità lavorativa.

Come già avvenuto in precedenza, anche tale argomento ha richiesto un approfondimento, in quanto ampiamente dibattuto durante il focus. I partecipanti esprimono grossi dubbi circa la possibilità di far partecipare il commerciante di stampo tradizionale a corsi di formazione, ciò perché tale tipologia di destinatari manifesta spesso resistenze verso queste esperienze, soprattutto se strutturate con quelle modalità classiche viste in precedenza. Tali resistenze possono essere di duplice natura: culturali o puramente pratiche.

Fra le prime si comprendono la non capacità del commerciante "vecchio stampo" di comprendere il valore della formazione, la stanchezza a pochi anni dalla pensione che azzerava spesso ogni investimento nel futuro, la paura del cambiamento visto come troppo destabilizzante.

Le resistenze di tipo pratico si rifanno, invece, a difficoltà più concrete come la fatica di far coincidere gli orari di lavoro con quelli di aggiornamento, la difficoltà a seguire lezioni frontali che richiedono lunghe permanenze in aula, ecc...

Per ciò che riguarda i *costi* della formazione, in termini puramente monetari, è opinione diffusa il fatto che partecipare a corsi di formazione a seguito del pagamento di un corrispettivo sarebbe più funzionale, sia in termini di maggiori aspettative sulla loro utilità sia, di conseguenza, in termini di aumento della frequenza in aula.

È bene, però, non dimenticare che si sta parlando di imprenditori e di commercianti abituati, per le attività che svolgono, a considerare concetti quali "costo" e "ricavo" come principali parametri per valutare l'opportunità o meno di ogni scelta. Sembra abbastanza ovvio quindi che la formazione proposta gratuitamente - così come avviene oggi nella maggior parte dei casi - possa sembrare quasi svalutata e sminuita nella sua valenza e nella sua efficacia.

Inoltre, tali considerazioni rimandano ad un altro aspetto della formazione messo in luce dai partecipanti: il bisogno di un'attività di consulenza e di orientamento personalizzato. Essendo queste ultime percepite come servizi all'impresa (e non come aggiornamento), sembrerebbe più naturale che gli imprenditori pagassero per averli, così come avviene nelle transazioni commerciali di ogni giorno in cui "non si ha niente per niente".

Riassumendo, l'elemento "costo" della formazione verrebbe visto positivamente per un duplice motivo: perché la renderebbe più vicina al "modus operandi" vigente nella realtà del commercio e perché "pagare" per un servizio lo farebbe percepire automaticamente più valido ed efficace. La conclusione, in entrambi i casi, sembrerebbe essere un maggior avvicinamento alla formazione ed una sua migliore accettazione da parte della PMI commerciale.

Infine, un ultimo aspetto che i partecipanti hanno proposto per rendere la formazione più "popolare", è quello legato ai "vantaggi secondari" che essa può offrire. Alcuni hanno suggerito, infatti, che se la partecipazione a percorsi formativi fosse legata alla possibilità di ottenere incentivi per la propria azienda o, più semplicemente, rilasciasse una sorta di "certificazione di qualità" riconoscibile dal grande pubblico (per es.: un marchio o un logo che il commerciante può mettere in mostra sulla vetrina del suo esercizio - alla stregua della sigla D.O.C. che garantisce uno standard di qualità per certi prodotti alimentari), si avrebbe la certezza di una frequenza ed un interesse continuativi, anche da parte dei più riluttanti.

È chiaro, però, che la logica del vantaggio secondario porterebbe con sé

anche risvolti negativi, primo fra tutti quello di partecipare alle esperienze solo per avere qualcosa in cambio, incentivo o "marchio" che sia, e non perché l'imprenditore è intrinsecamente motivato.

Ritorna il rischio di uno spreco di risorse e di energie, già menzionato circa le incentivazioni esterne di tipo legislativo e monetario. Infatti, nel momento in cui ciò che dovrebbe rappresentare solo un veicolo per il raggiungimento di obiettivi più elevati (il denaro come mezzo per stimolare l'innovazione e la formazione come strumento per ampliare le proprie conoscenze e professionalità) diventasse il fine stesso di una scelta, ignorando quegli stessi obiettivi che lo hanno generato, si scivolerebbe facilmente, e pericolosamente, da un'iniziativa strategica ad una delle tante operazioni commerciali al puro e semplice scopo di lucro.

ANALISI TESTUALE SINTETICA

A conclusione di questa parte, si sintetizzano i principali concetti che sono emersi dall'elaborazione e dall'analisi dei risultati.

Si sottolinea, innanzitutto, come gli interventi da parte degli esponenti della PMI commerciale si rifacciano assiduamente, e in modo più o meno esplicito, al confronto con la grande distribuzione, attribuendo al termine innovazione sia ciò che può rendere competitivo il negozio medio-piccolo in sé, sia in relazione al grande centro commerciale.

Nel primo caso, si è parlato di innovazione come *cambiamento* attribuito a tutti gli ambiti costitutivi dell'impresa: nuovi modi di fare **gestione**, nuovi **settori di intervento**, rinnovo della **struttura**, delle **strategie** di intervento sul mercato, delle **tecnologie** utilizzate.

Nel secondo caso viene data rilevanza a tutti quei fattori che, per l'appunto, sembrano mancare alla grande distribuzione e sui quali la PMI dovrebbe puntare: le **competenze relazionali** nella gestione della clientela, la **qualità del prodotto** piuttosto che la quantità, la capacità di creare delle **nicchie di mercato** attraverso le quali distinguersi da una eccessiva massificazione commerciale ed allo stesso tempo non venirne fagocitati.

Questi fattori di innovazione possono riassumersi nell'espressione "ritorno al passato" citata da qualcuno: se si esaminano bene, infatti, gli elementi suddetti, sono gli stessi che caratterizzavano le attività di un tempo, quelli del

"negozio sotto casa" e che negli ultimi anni, in nome del profitto, sono state un po' troppo sottovalutate, quando non ignorate del tutto.

Si sottolinea, ancora una volta, l'aspetto emozionale intrinseco ai termini utilizzati spesso dagli intervenuti per esprimere l'innovazione; è questo un segnale da non sottovalutare soprattutto in ambito di progettazione di percorsi formativi: si dovrà cioè dare importanza all'aspetto emozionale dell'attività così come alle risorse intangibili che l'imprenditore deve sviluppare, perché possa essere in grado di accrescere anche l'"anima dell'impresa" e non solo "il corpo" determinato dalla sua struttura meccanica, informatica, tecnologica.

Per ciò che riguarda i principali fattori di successo sui quali la PMI commerciale potrà contare nei prossimi due anni, ne sono emerse due tipologie distinte: **fattori strettamente organizzativi** come gli orari, la posizione territoriale, la valorizzazione del territorio, ecc... e **fattori psico-relazionali**, rappresentati dai servizi aggiuntivi, dal rapporto con la clientela, dalla qualità dei prodotti e dei servizi offerti.

Si evidenzia l'importanza attribuita, come fattore di successo, alle forme di aggregazione ed **associazionismo** ma non intese nella loro strutturazione odierna in cui le attività si limitano, nella maggior parte dei casi, a mere offerte di servizi contabili e gestionali; ciò che gli intervenuti hanno in mente sono delle organizzazioni in cui l'imprenditore si senta parte di un qualcosa, rafforzando la l'identità lavorativa e sociale, propria e di gruppo.

L'analisi delle risposte alla domanda su strumenti e strategie per lo sviluppo dell'innovazione ha fatto emergere, fra gli altri, un dato interessante. Sembra infatti che per "strumenti e strategie" la maggior parte degli intervenuti preferisca indicare dei cosiddetti "stimolatori esterni" dell'innovazione rappresentati dalla possibilità di ricevere incentivi e finanziamenti o da leggi che hanno come obiettivo la sua promozione. Senza volerne dare un'interpretazione forzata, sembra che questo rimandi ad una sorta di motivazione estrinseca all'innovazione che potrebbe rischiare di far perdere di vista all'imprenditore il vero obiettivo da perseguire. Non più, quindi, il finanziamento come *mezzo* per rinnovare l'azienda ma come *fine* ultimo.

Potrebbe essere ravvisata in questo caso, una sorta di "deresponsabilizzazione" del commerciante per ciò che riguarda gli sforzi necessari allo sviluppo ed al successo di una impresa, addebitandone il peso ad un fattore "esterno" all'azienda, per l'appunto l'incentivo o la legge ad hoc.

Tutto ciò potrebbe essere considerato un sintomo di quella “mancanza di cultura d’impresa” che, durante i diversi gruppi focus, quasi tutti i partecipanti hanno lamentato.

Infine, si è avuto il dibattito sull’argomento formazione professionale, riconosciuta all’unanimità come motore fondamentale per l’avviamento dell’innovazione; l’analisi di tali discussioni ha però stimolato alcune interpretazioni critiche, di seguito riportate.

Nonostante la difficoltà, resa evidente da numerosi pareri, di fare formazione avendo l’imprenditore come utente, sembrerebbe che le aspettative in merito alle sue modalità siano piuttosto immaginifiche.

Basandosi sugli interventi dei partecipanti, si apprende che la formazione dovrebbe essere personalizzata senza escludere però il confronto con il gruppo, informale ma possibilmente fatta in azienda, flessibile ma ben strutturata in metodologie operative, e così via; senza dimenticare la parte a carico dei formatori che dovrebbero essere divertenti, competenti, esperti del settore ma soprattutto consulenti, capaci di dare la risposta giusta e di risolvere il problema, anche a spese dell’imprenditore stesso, se necessario.

Tale descrizione potrebbe essere interpretata come il naturale risultato di quella sorta di “brainstorming” richiesto agli stessi partecipanti, che per definizione, ammette contributi stravaganti e quindi anche contraddittori.

L’esperienza che deriva dall’attività di psicologi aziendali, e quindi anche di formatori, insegna però a leggere, alla base di tali richieste, qualcosa di diverso: la necessità dell’imprenditore di avere “tutto e subito”, di ricevere attraverso la formazione ed il formatore, non tanto delle competenze da mettere in atto in prima persona, quanto una “soluzione al MIO problema”, una “risposta alla MIA domanda”. In questo modo, rapidamente, senza troppi sforzi e, soprattutto, senza responsabilità diretta (che sarà invece addossata all’ “esperto” di turno), si avrà la sensazione che l’impasse sia superata. Fino alla volta successiva.

Una siffatta visione della formazione “pronta all’uso”, risponde alla cosiddetta “logica del prodotto” e non sorprende trovarla in imprenditori commerciali, abituati a trattare prodotti immediatamente fruibili, utilizzabili, e sostituibili se malfunzionanti.

La formazione invece, dovrebbe essere pensata con una “logica del servizio”, caratterizzata dall’aver alla base un rapporto interpersonale fra chi

chiede quel servizio e chi lo fornisce, in questo caso fra docente e discente. Un servizio, fornito all’imprenditore, realizzato con elementi che non si possono “usare” ma “imparare”, “vivere”, “esperire”, mettendo in gioco sé stessi ed il proprio modo di vedere la realtà, compresa quella lavorativa.

I CONCETTI SIGNIFICATIVI AGGREGATI PER AREA

Si riportano di seguito i concetti significativi emersi nella loro dimensione qualitativa in modo tale da completare l’analisi qualitativa svolta nel paragrafo precedente e da suggerire ulteriori analisi e riflessioni.

DOMANDA 1

SIGNIFICATO INNOVAZIONE PER LA PMI COMMERCIALE

Cambiamento/rinnovamento: 20

- Impresa: 9
 - gestione dell’impresa: 2
 - produttività: 1
 - attività: 1
 - struttura: 1
 - fornitori: 1
 - settori: 1
 - creare nuove situazioni in correlazione con le strategie dell’azienda: 1
 - sistema informativo: 1
- Tecniche/strategie: 6
 - modo di fare promozione: 1
 - metodologie di vendita: 1
 - tattiche d’acquisto: 1
 - tecniche di esposizione: 1
 - posizione territoriale: 1
 - sistema di raccolta dati: 1
- Tecnologie: 3

- Cambiamento: 2
 - seguire il ...: 1
 - stimolare il...: 1
- Rapporto con la clientela: 2
 - nuove modalità nel rapporto con la clientela: 1
 - nuovi servizi alla clientela: 1

Competenze: 14

- Analisi di mercato: 3
- Arrivare prima degli altri/anticipare l'offerta: 2
- Ampliare il proprio settori: 1
- Stare al passo con la concorrenza: 1
- Conoscere meglio il settore: 1
- Conoscere le esigenze della clientela: 1
- Saper gestire i rappresentanti: 1
- Saper gestire le aziende: 1
- Sviluppo delle competenze: 1
- Acquisizione di nuove competenze: 1
- Capacità di creare emozioni: 1

Formazione: 5

- fare formazione: 1
- con metodologie nuove (operative FAD e Project Work): 1
- con metodologie già note, ma rinnovate: 1
- più approfondita per il piccolo commerciante: 1
- personalizzata: 1

Adeguamento: 5

- strutture: 2
- attrezzature: 1
- materiali: 1
- gestione impresa: 1

Altro: 13

- Slancio (senza disperdere energie): 1
- Sopravvivenza: 1

- Ribaltare il mondo: 1
- Serie di aggiustamenti continui: 1
- Dinamismo: 1
- Differenziazione: 1
- Riscoperta del passato: 1
- Processo: 1
- Metodologia di intervento: 1
- Lavorare meno: 1
- Lavorare meglio: 1
- Essere fra i primi della classe: 1
- Lobby medio piccole: 1

PRIME DUE COSE IN MENTE

Strumenti innovativi: 5

- Informatica: 2
- Nuovi strumenti per essere competitivi: 1
- Nuove tecnologie: 2

Cambiamento : 2

- Posizione: 1
- Produttività: 1
- Attività: 1
- Mercato: 1
- Prodotti nuovi: 1
- Anticipare i bisogni: 1
- Spinta al miglioramento: 1
- Aggiornamento: 1
- Migliorare il servizio alla clientela: 1
- Nuovi rapporti fra soggetti sociali/istituzioni/cittadini: 1
- Modernità: 1
- Rivisitazione: 1
- Non innovazione: 1
- Involuzione. 1
- Dispersione di risorse (se non c'è chiarezza sugli obiettivi dell'innovazione): 1

UN'ALTRA COSA IMPORTANTE

- Modalità di gestione: 7
- Marketing/promozione: 4
- Relazione con il cliente: 4
- Vendita di nuove merci: 2
- Nuovi canali di vendita: 2
- Utilizzo dell'informatica: 2
- Utilizzo di Internet: 2
- Coerente delle proposte per colpire il cliente: 2
- Nuovi fornitori per nuovo assortimento: 1
- Cambiamento in generale: 1
- Modo di rapportarsi con il mercato: 1
- Dinamismo: 1
- Vendita di prodotti particolari: 1
- Non accontentarsi delle modalità tradizionali: 1
- Anticipare le richieste del cliente: 1
- Anticipare le richieste del mercato: 1

DOMANDA 2

PRINCIPALI FATTORI DI SUCCESSO DELLE PMI COMMERCIALI

Importanza alla clientela: 11

- Relazione con la clientela: 4
- Saper interpretare le esigenze del cliente: 3
- Interpretare le emozioni del cliente: 1
- Far sentire la clientela al centro dell'offerta: 1
- Fidelizzazione della clientela: 1
- Dare informazioni precise e corrette: 1

Sviluppare politiche di aggregazione/associazionismo delle imprese 11

Posizione territoriale: 11

70

- Ubicazione nel territorio: 8
- Territori competitivi e accessibili (es. parcheggi): 2
- "Zona commerciale all'aperto": 1

Servizi aggiuntivi: 6

Qualità: 5

- Servizio di qualità: 2
- Prodotti di qualità: 3

Creare una nicchia di mercato: 5

- Orari di vendita: 3
- Assortimento: 2
- Diversificazione dei fornitori: 1
- Diversificazione di negozi e servizi per aree territoriali: 1
- Esposizione interna dei prodotti: 1
- Arredo e spazi interni: 1
- Buon rapporto qualità/prezzo: 1
- Confronto con realtà europee: 1
- Conoscere il mercato: 1
- Venditore: 1
- Pubblicità: 1
- Snellezza dell'attività: 1
- Facilità di riconversione dell'azienda: 1
- Adattamento più rapido al mercato: 1
- Incentivi pubblici per le attività in zone svantaggiate: 1
- Innovazione tecnologica: 1
- Ruolo sociale della piccola impresa: 1
- Analisi delle opportunità e dei rischi: 1

DOMANDA 3

STRUMENTI E STRATEGIE PER STIMOLARE L'INNOVAZIONE

Incentivi: 12

- Fiscali: 8

71

- Per idee originali: 1
- Di carattere strutturale: 1
- A sostegno dell'innovazione: 1
- Per creare centri di assistenza tecnica: 1

Finanziamenti: 8

- Finanziamenti alle imprese: 3
- Finanziamenti ai comuni (per valorizzazione centri storici): 1

Formazione: 5

- per confronto: 1
- per acquisire competenze: 2
- per creare professionalità: 2

Leggi sulla regolamentazione dell'attività: 5

- uguali per tutte le regioni: 1
- poco numerose: 1
- per limitare la grande distribuzione: 2
- chiare: 1

Associazionismo (consorzi, gruppi d'acquisto, ecc.): 4

- Creare centri di assistenza tecnica: 3
- Chiudere i centri storici (per farli diventare centri comm. all'aperto): 3
- Controlli delle irregolarità: 2
- Strumenti innovativi (es. informatica): 1
- Alfabetizzazione di base: 1
- Rendere competitiva la zona dell'attività: 1
- Grosso capitale: 1
- Legge Bersani: piani di valorizzazione commerciale: 1
- Dare spazio alle singole iniziative: 1
- Ristrutturare le singole attività: 1
- Creare cultura d'impresa: 1
- Programmazione delle attività: 1
- Aprire attività sono nelle zone che ne hanno bisogno: 1
- Creare una geografia commerciale: 1

DOMANDA 4

LA FORMAZIONE COME MOTORE DELL'INNOVAZIONE: ACCORDO O DISACCORDO

La formazione è: 11

- importante: 3
- cruciale: 1
- essenziale: 1
- fondamentale: 4
- utile: 1
- necessaria: 1

Accordo: 3

Convinzione dell'utilità: 2

Non avere dubbi: 1

E' scontato: 1

LA FORMAZIONE COME MOTORE DELL'INNOVAZIONE: MOTIVAZIONE DELL'ACCORDO O DEL DISACCORDO

Supporto: 4

- all'azienda (in generale): 1
- nelle fasi di avvio dell'azienda: 1
- al cambiamento: 2

Migliora il lavoro in termini di: 3

- approccio all'altro: 1
- comunicazione: 1
- ascolto delle richieste del mercato: 1

Stimola le aziende: 2

- a ritrovarsi: 1
- a confrontarsi: 1

Offre agli imprenditori: 2

- professionalità: 1
- aggiornamento: 1

Strumento fondamentale per raggiungere gli obiettivi dell'associazione: 1
Ha cambiato i connotati dell'economia della PMI: 1

MODALITÀ DELLA FORMAZIONE

Metodologie operative: 7

- FOCUS GROUP: 2
- FAD (Formazione a Distanza): 2
- SIMULIMPRESA: 1
- ANALISI DI CASI AZIENDALI: 2

Lezioni frontali: 5

- Divertenti: 2
- Interattive: 1
- Lezioni frontali: 2

Meno formazione più consulenza: 4

Consigli personalizzati: 3
Più flessibile (es. orari): 3
Più concreta (legata alla vita aziendale): 3
Gratuita (per le prime due serate) poi a pagamento: 3
Possibilità di applicare immediatamente quanto imparato: 3

I corsi dovrebbero essere: 3

- meno generici: 1
- più personalizzati: 1
- prevedere un "compito a casa": 1

Dovrebbe insegnare: 3

- la cultura di prodotto: 1
- la cultura gestionale: 1
- a creare relazioni (anche fra i dipendenti stessi): 1

Formatori che conoscano le attività della PMI: 2

A pagamento: 2

Non staccata da alcuni momenti di lavoro di gruppo: 2

Obbligatoria per il neo- imprenditore: 2

Legata alla possibilità di ottenere incentivi/vantaggi: 2
Consulenze per categorie (di aziende, di bisogni, di clienti, ecc.): 1
Orientamenti individuali: 1
Meno burocratica: 1
Sovvenzionata: 1
Formazione Informale (auto formazione): 1
Corsi in azienda e non in aula: 1
Strutturata non in corsi ma in "atelier": 1
Dare maggiori informazioni: 1
Offrire più stimoli: 1
Aggiornamento piuttosto che formazione: 1
Dovrebbe creare la filiera: 1
Dovrebbe colmare il gap fra produzione del prodotto e la vendita: 1
Rivolta insieme a dipendenti e titolari: 1
Rendere l'imprenditore protagonista: 1
Permettere di sperimentare situazioni diverse: 1

GLI SCAMBI DI ESPERIENZE TRASNAZIONALI

di Marco Pasi

Una parte importante del progetto di innovazione realizzato dal Nuovo Cescot Emilia Romagna, in collaborazione col CAT Confesercenti è stata quella relativa all'analisi e allo scambio di esperienze di qualificazione del commercio all'interno dei centri urbani e di sviluppo di nuove tipologie distributive, che ha contribuito a completare la raccolta di informazioni e l'elaborazione teorico-pratica dell'osservatorio qualitativo, delle guide operative sul commercio alimentare e su quello non alimentare e dei laboratori formativi.

In una situazione di mercato che ha cominciato a manifestare nel settore della distribuzione commerciale una competizione effettivamente internazionale, con l'arrivo sempre più massiccio di gruppi stranieri, e una spinta europea, anche a livello istituzionale, via via più decisa verso l'attivazione di politiche attive (oltre che di enunciazioni di principio) per la qualificazione delle città e del suo sistema di imprese commerciali e di servizio, diventa molto importante per gli operatori commerciali aprirsi a una logica di maggior respiro e confronto sui temi pregnanti della gestione d'impresa, dello sviluppo di forme aggregate e iniziative di marketing, della gestione dei luoghi del commercio, delle politiche concorrenziali ecc...

Per queste motivazioni, il progetto Innovazione ha visto la realizzazione di tre scambi transnazionali con le realtà francese, portoghese e tedesca di cui si riportano sinteticamente i risultati.

La Francia è stata individuata per la storia che ha avuto di diffusione della grande distribuzione, di problematiche relative al degrado dei centri urbani e per caratteristiche socio-economiche simili a quelle italiane; la Germania è stata valutata interessante per le caratteristiche dei suoi centri urbani e il sistema legislativo sul settore distributivo che la avvicina all'Italia; mentre il Portogallo è stato giudicato significativo per il processo intenso di "modernizzazione commerciale" che ha vissuto e i programmi di sostegno alle attività economiche.

A questi scambi hanno partecipato un nutrito gruppo di imprenditori della nostra regione, in rappresentanza di tutte le realtà locali provinciali. Gli operatori avevano tutti una caratteristica che li accomunava, quella di essere atti-

vi (ricoprendo cariche ufficiali o meno) all'interno di forme aggregate con l'obiettivo della valorizzazione commerciale di vie, piazze o centri urbani, coerentemente con una delle finalità principali del progetto Innovazione: di indicare, cioè, nello sviluppo del ruolo e dell'importanza delle strategie comuni fra imprese facenti parti dello stesso territorio, un terreno di lavoro decisivo per i prossimi anni.

L'ESPERIENZA FRANCESE

Lo scambio di esperienze con la realtà francese ha avuto come oggetto Parigi per tre diversi ordini di motivi:

1. la presenza di forme innovative di tipologie distributive da poter visitare e analizzare,
2. la possibilità di approfondire l'esperienza di assistenza tecnica alle imprese commerciali realizzata dal sistema delle Camere di Commercio (attive su questo tema da diverso tempo);
3. la presenza di una struttura formativa come il CEFAC con una lunga tradizione di intervento su temi rilevanti per il progetto di Innovazione.

Dati a confronto

Per comprendere la realtà distributiva francese, può essere utile un confronto con quella italiana, esaminando i dati più rilevanti del settore.

Il numero medio di imprese per 10.000 abitanti è di 14,4 nel settore alimentare e di 49,8 in quello non alimentare in Francia e di 35,2 nel settore alimentare e 83,4 in quello non alimentare per quel che riguarda l'Italia.

Gli **occupati** sono 1.413.900 in Francia (577.400 nel settore alimentare) e 1.470.000 in Italia (521.000 nelle imprese del settore alimentare). Si registra, però, una sostanziale differenza: in Francia un terzo degli occupati è rappresentato da lavoratori non dipendenti (titolari, collaboratori familiari, soci ecc...), quota che sale al 56% in Italia.

Il numero medio di occupati per impresa è di 6,9 nel settore alimentare e 2,9 in quello non alimentare in Francia e di 2,6 nel settore alimentare e di 2 in quello non alimentare in Italia.

Per quel che riguarda il **volume d'affari** le imprese francesi hanno realizzato (dato 1996) 249.611 Ecu, (134.376 nell'alimentare) mentre quelle ita-

liane si sono fermate a 162.945 (68.820 nell'alimentare).
 Il volume d'affari medio per impresa è stato di 1.603.000 Ecu nel settore alimentare e di 397.000 Ecu in quello non alimentare in Francia e di 341.000 Ecu nel settore alimentare e di 197.000 Ecu in quello non alimentare in Italia. Il volume d'affari per persona occupata è stato di 233.000 Ecu nel settore alimentare e di 138.000 Ecu in quello non alimentare in Francia e di 132.000 Ecu nel settore alimentare e di 99.000 Ecu in quello non alimentare in Italia.

Esperienze realizzate

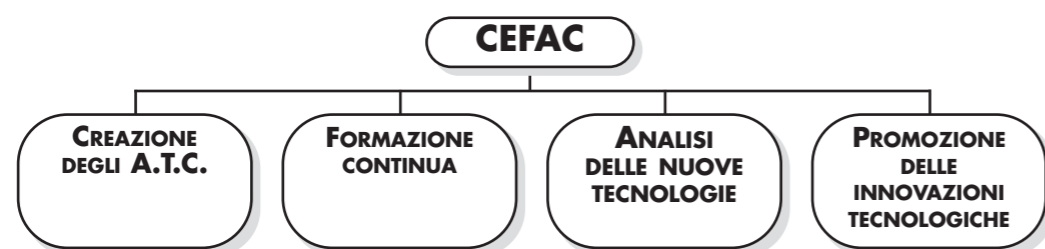
Le azioni realizzate sono state di tre tipi:

- la visita a percorsi commerciali e imprese innovative;
- una giornata di formazione presso il CEFAC;
- incontro con gli assistenti tecnici della Camera di Commercio di Parigi per l'analisi delle iniziative di qualificazione realizzate in favore del commercio nel centro urbano.

Per quel che riguarda la visita ai percorsi commerciali e alle imprese innovative presenti, il lavoro è stato svolto attraverso la visione diretta da parte degli imprenditori su indicazioni di orientamento; ognuno aveva a disposizione una griglia di valutazione, appositamente predisposta, sui diversi aspetti dell'impresa: merchandising, personale, interni del punto vendita, fronte negozio, il luogo del commercio; con l'individuazione, per ognuno di questi punti, dei valori caratterizzanti e la possibilità di avanzare suggerimenti utili.

Le indicazioni raccolte sono state poi oggetto di discussioni e approfondimenti collettivi con gli esperti del Nuovo Cescot Emilia Romagna.

La formazione realizzata al CEFAC (Centre d'Etudes et de Formation des Assistants Techniques de Commerce che dipende dal Ministero del Commercio francese e dalle Camere di Commercio Francesi), ha riguardato principalmente il ruolo degli Assistenti Tecnici al Commercio (ATC) e l'attività più generale del CEFAC stesso, che si sviluppa in quattro assi principali:



In Francia operano circa 1.600 ATC che nel 70% dei casi dipendono dalle Camere di commercio mentre nel 10% dipendono dalle Organizzazioni Professionali, nel 10% dai Comuni e nel rimanente 10% da organismi diversi. Il ruolo dell'ATC francese può essere così sintetizzato per i diversi ambiti di competenza:

La gestione di impresa:

- VALUTARE LA POTENZIALITÀ DI UN NUOVO INSEDIAMENTO COMMERCIALE,
- CONSIGLIARE IL REGIME GIURIDICO, FISCALE E SOCIALE PIÙ APPROPRIATO,
- ELABORARE UN BUSINESS-PAN NECESSARIO ALL'IMPREDITORE,
- ORGANIZZARE IL PUNTO VENDITA E DEFINIRE I SERVIZI RISPONDENTI ALLE NUOVE ATTESE DEI CONSUMATORI-CLIENTI,
- ANALIZZARE LE OPPORTUNITÀ OFFERTE DALLE NUOVE TECNOLOGIE DI GESTIONE E DI COMMERCIALIZZAZIONE.

L'animazione e la promozione:

- FAVORIRE LA CREAZIONE E LO SVILUPPO DELLE ASSOCIAZIONE E GRUPPI DI COMMERCIANTI,
- ELABORARE E PROMUOVERE L'IDENTITÀ E L'IMMAGINE DI UN MARCHIO DI UNO SPAZIO COMMERCIALE: UN CENTRO CITTÀ, UN QUARTIERE, UNA PIAZZA, UN PAESE, UNA VIA....
- DEFINIRE UNA POLITICA COERENTE PER QUESTE REALTÀ E ORGANIZZARE I LORO PROGRAMMI DI ANIMAZIONE COMMERCIALE,
- PROPORRE ALLE ASSOCIAZIONI I MEZZI E GLI STRUMENTI PER LA LORO COMUNICAZIONE INTERNA ED ESTERNA.

La riorganizzazione del territorio:

- REALIZZARE STUDI PUNTUALI DI RISTRUTTURAZIONE COMMERCIALE ED OSSERVATORI PERMANENTI SULL'EVOLUZIONE DEL COMMERCIO,
- SOSTENERE SCELTE DI URBANISMO COMMERCIALE,
- PARTECIPARE AD AZIONI CONCRETE DI RIVITALIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ COMMERCIALI SIA DEI CENTRI STORICI SIA DELLE ZONE RURALI,
- PREDISPORRE OPERAZIONI SPECIFICHE E PREPARARE LE MISURE CONTRATTUALI IN FAVORE DEL COMMERCIO SIA SUL PIANO LOCALE, SIA SUL PIANO REGIONALE, SIA A LIVELLO NAZIONALE

La formazione ed il perfezionamento formativo:

- ORGANIZZARE STAGES DI INIZIAZIONE PER COLORO CHE INTENDONO CREARE UN'IMPRESA,
- CONCEPIRE E REALIZZARE I PROGRAMMI E REALIZZARE I SUPPORTI PEDAGOGICI ADATTI AI COMMERCianti ED ALLE IMPRESE COMMERCIALI, ,
- ORGANIZZARE LE AZIONI DI PERFEZIONAMENTO PROFESSIONALE E STAGES SPECIALIZZATI DI LUNGA DURATA
- ELABORARE SEMINARI CHE ABBIANO COME TEMA L'ATTUALITÀ ECONOMICA E TECNOLOGICA.

Il ruolo dell'ATC è quello di indirizzare ed aiutare le imprese commerciali di piccole e medie dimensioni, ad un passaggio, ormai ritenuto indispensabile, da una forma indipendente ad una forma associata.

Per meglio comprendere questo passaggio bisogna puntualizzare due elementi molto importanti in Francia, vale a dire la suddivisione geografica del commercio e la suddivisione tipologica dello stesso:

SUDDIVISIONE GEOGRAFICA



SUDDIVISIONE TIPOLOGICA

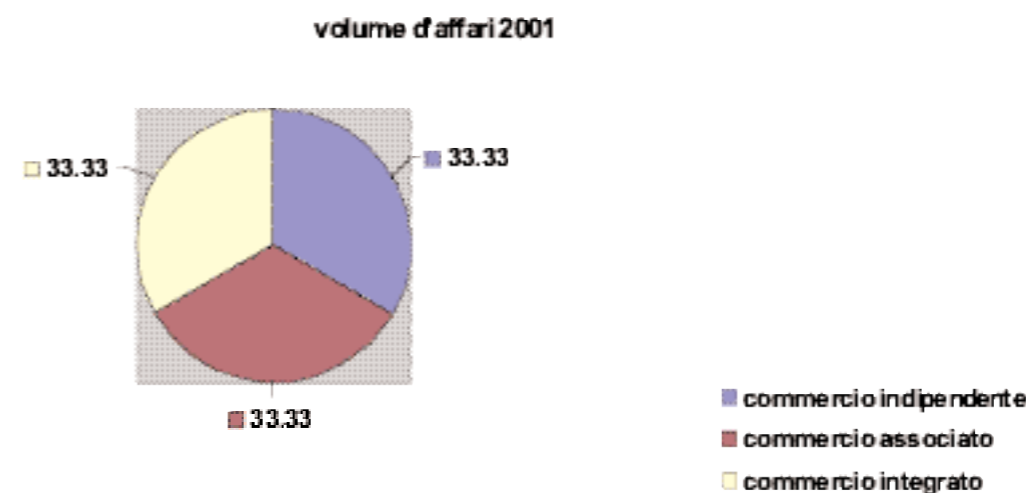
COMMERCIO INDIPENDENTE	È LA FORMA DI COMMERCIO TIPICA IN CUI OGNI COMMERCiante NON HA FORME CONSORTILI CON ALTRI COMMERCianti (HA UNA FORTE CONCENTRAZIONE NELLE ZONE RURALI MA SOPRAVVIVE ANCORA NELLE ZONE URBANE)
COMMERCIO ASSOCIATO	SI TRATTA DEL FRANCHISING, DEI GRUPPI D'ACQUISTO E DELLE COOPERATIVE DI COMMERCianti
COMMERCIO INTEGRATO	LA GRANDE DISTRIBUZIONE

L'azione degli ATC avviene per **contatto individuale** con gli imprenditori che abbiano come ambito di riferimento la **zona rurale**, mentre nelle **zone urbane** avviene per **luogo di attività**.

La volontà politica francese è quella di porre un argine all'espansione della grande distribuzione, favorendo, tramite gli ATC, il passaggio degli indipendenti a forme associate, cercando di escludere la forma del franchising in quanto ritenuti troppo legati alla casa madre e quindi suscettibili di scelte tipiche della grande distribuzione.

Uno studio avviato in Francia è arrivato alla conclusione che entro 2 anni i commercianti indipendenti che non avranno scelto la forma associata, saranno destinati a scomparire.

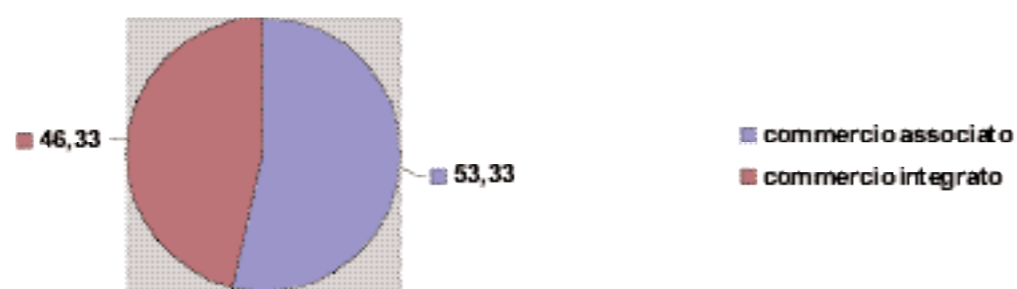
Attualmente il mercato del commercio, in termini di volume d'affari, è ripartito quasi in modo eguale tra le tre diverse tipologie, per cui oggi il commercio francese si trova in una situazione di profonda riflessione su come spostare il più possibile la quota del commercio indipendente, destinato a scomparire, verso il commercio associato:



Anche se si ritiene difficile una stima futura della ripartizione del mercato del mondo del commercio, l'azione degli ATC dovrebbe consentire lo spostamento consistente della quota del commercio indipendente verso il commercio

associato, per cui la suddivisione del mercato francese dovrebbe assumere la seguente connotazione:

suddivisione prevista per il mercato del commercio in Francia in termini di volume d'affari d'affari



L'importanza della creazione di impresa in Francia

Un'esperienza interessante è anche quella realizzata dal CEFAC sulla creazione d'impresa, che parte dalla constatazione che annualmente si ha la nascita di 80.000 imprese a fronte di 60.000 cessazioni e che la maggioranza di tali nuove imprese si vanno a collocare nelle zone urbane, mentre le chiusure avvengono in maggioranza nelle zone rurali, creando un processo di desertificazione del territorio rurale.

Il CEFAC (che ha avuto un mandato 'politico' di cercare di invertire questa tendenza) ha ritenuto che uno degli strumenti atti a garantire un valido risultato sia quello di creare nuovi imprenditori e di seguirli nella loro vita lavorativa. La creazione di impresa, per il CEFAC, ha 2 assi privilegiati:

1. guidare l'imprenditore verso il commercio associato
2. promuovere le nuove tecnologie per gli imprenditori commerciali.

Il passaggio del commercio indipendente al commercio associato viene proposto tenendo conto di due diversi fattori:

Imprenditori che trattano la medesima gamma merceologica	Imprenditori che operano in un comune ambito territoriale
Viene proposta la creazione di una cooperativa di un gruppo d'acquisto	Viene proposta la creazione di un Centro integrato

Nel caso di varie aziende che trattano la medesima gamma merceologica in una determinata regione, vengono contattate, per creare un gruppo d'acquisto, le aziende che abbiano un bacino di clienti non coincidenti, mentre nel caso in cui vi siano due aziende che hanno un bacino di clienti sovrapposto viene esclusa dalla proposta l'azienda che abbia maggiori dimensioni.

L'impostazione di lavoro dell'ATC, nei confronti degli imprenditori individuati, segue una precisa scaletta che differisce solo per la tipologia dell'obiettivo prefissato:



1. RIUNIONE: viene effettuata una riunione interlocutoria in cui l'ATC farà da interlocutore e comunque non accennerà mai al vero obiettivo, in quanto gli interessi economici sono i più difficili da affrontare
2. FORMAZIONE: viene proposto e costruito un processo formativo comune che avrà lo scopo, nascosto, di sensibilizzare il gruppo all'obiettivo
3. ANIMAZIONE: viene proposta di fare animazione in comune con lo scopo di creare una identità di gruppo
4. COMUNICAZIONE: viene consigliata una forma di comunicazione comune per rafforzare l'identità di gruppo
5. OBIETTIVO: viene illustrata e proposta la creazione di un Gruppo d'Acquisto o di un Centro Integrato

Le elaborazioni e informazioni teoriche raccolte al CEFAC hanno poi potuto trovare conforto nell'esperienza pratica illustrata da un ATC su una specifica realtà territoriale alle porte della capitale francese. Strategie individuate, azioni di marketing realizzate, comprese sistemi di fidelity card, animazione del contesto e promozione sono stati presentati ai partecipanti lo scambio di esperienze e successivamente analizzati alla luce di quanto i comitati e le aggregazioni fra operatori presenti nel territorio emiliano-romagnolo riescono a produrre.

L'ESPERIENZA PORTOGHESE

L'esperienza portoghese ha avuto come oggetto Lisbona, la scelta è stata fatta sulla base di alcuni criteri:

- In un Paese di limitata estensione geografica appariva come elemento più significativo il concentrarsi sulle realtà urbane di maggiori dimensioni;
- Il processo di insediamento di grandi strutture di vendita è stato particolarmente repentino in quella città;
- Vi è una diffusa presenza di realtà commerciali di tipo 'tradizionale' che competono con le grandi strutture di vendita.

Alcuni dati

La presenza di imprese commerciali in Portogallo è pari a 91,7 per 10.000 abitanti nel settore non alimentare e a 75 per 10.000 abitanti in quello alimentare.

Gli occupati del settore ammontano a 370.500, di cui il 98,2% nelle imprese con meno di dieci dipendenti. Il 47,3% delle imprese ha meno di 50 mq di superficie di vendita.

Esperienze realizzate

Anche l'esperienza portoghese si è sviluppata su tre diversi fronti:

1. la visita dei percorsi commerciali del centro;
2. l'incontro con esperienze e imprese significative della realtà locale;
3. la visita di momenti aggregati fra imprese con le diverse forme di distribuzione presente.

I vari incontri sono stati resi possibili dalla collaborazione del Ceca, il Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins di Lisbona.

Per quel che riguarda i percorsi commerciali, la logica è stata la medesima di Parigi; oggetto dell'analisi è stato il cuore del centro urbano (baixa), con la sua configurazione di centro commerciale naturale e dove le imprese di piccole e medie dimensioni svolgono un importante ruolo di attrazione.

La visita alle imprese innovative ha fatto il proprio focus sulla Livraria Barata e sul gruppo Manuel Nunes. La prima, molto conosciuta a causa della sua storia di commercializzazione di libri scolastici e libri proibiti al tempo della dit-

tatura portoghese (il proprietario fu più volte imprigionato) si caratterizza per essere stata la prima libreria a introdurre a Lisbona la vendita a libero servizio, è gestita da un gruppo di socie-imprenditrici ed è diventata di fatto una catena, con ben otto punti di vendita. I negozi hanno al loro interno uno spazio dove le persone possono fermarsi, prendere un caffè e svolgere le proprie ricerche; vengono organizzati eventi vari (presentazione di libri, balletti, ecc...) tre volte la settimana e ogni mese vi è l'esposizione di quadri di autori diversi.

Il gruppo Manuel Nunes è invece un'unione volontaria, con un cash & carry di 21.000 mq e oltre 15.000 clienti che ha sviluppato un progetto di gestione integrata di esercizi del commercio alimentare, offrendo loro un sistema informatico comune, una politica di marketing coordinata e tutta la consulenza e la progettualità per la gestione e organizzazione del punto vendita. Il progetto, che si rivolge alle strutture di vendita del 'tradizionale' per aiutarle a evolverle e fronteggiare la concorrenza della grande distribuzione ha visto, sinora, la trasformazione di 260 punti di vendita, tutti con uno stesso marchio unificante:

- i "Loja gi", con una superficie di vendita inferiore ai 200 mq;
- i "Super gi", con una superficie di vendita fra i 200 e gli 800 mq;
- gli "Hiper gi", con una superficie di vendita superiore agli 800 mq.

Tutte queste tipologie sono riuscite a inserirsi nel contesto urbano in modo positivo, continuando la tradizione e il servizio di prossimità del negozio e ritagliandosi uno spazio di mercato importante.

Terza parte dell'esperienza è stata quella relativa alla presenza della grande distribuzione e si è concentrata su due strutture in particolare il centro commerciale Vasco de Gama e l'Olivais Shopping Center.

Il primo si caratterizza per la sua architettura e le decorazioni d'avanguardia, circondato da funivie, ristoranti lungo il fiume, fontane, laghetti artificiali, col ponte più lungo d'Europa e i lavandini dei bagni in plexiglas trasparente decorato con pellicole e rullini fotografici. Un'ubriacatura di 164 esercizi della grande distribuzione che si sviluppa su più piani con stimoli polisensoriali che però si avvertono come lontani dalla nostra tradizione e, soprattutto, dalla nostra dimensione d'impresa. Più vicini alla sensibilità italiana i 152 esercizi dell'Olivais Shopping Center, inserito nel tessuto urbano in modo non trau-

matico e che sviluppa in modo coordinato molte iniziative di carattere sociale e ludico in favore della realtà locale, dal sostegno alla raccolta di sangue all'organizzazione di giochi e iniziative in favore dei bambini e con un progetto culturale permanente.

L'ESPERIENZA TEDESCA

Lo scambio transnazionale in Germania ha avuto come oggetto d'indagine la realtà di Colonia "la città d'Italia posta più al nord" come molti degli abitanti amano definirla e si è concentrata in modo particolare sull'esperienza di gestione dei luoghi del commercio lì realizzata.

La scelta di orientarsi su questa realtà è dovuta in parte proprio a questa peculiarità e in parte alla vicinanza del sistema di regole tedesco, che governano il settore commerciale, a quello italiano.

Esperienze realizzate

Le azioni svolte hanno avuto tre ambiti prioritari:

- la visita di alcune principali vie e sobborghi commerciali al cui interno operano società di city-marketing;
- incontri con le associazioni rappresentative delle imprese e la Camera di Commercio;
- approfondimento del tema della sicurezza del contesto come presupposto per il proliferare anche delle attività economiche.

Per quel che riguarda il primo aspetto si sono incontrate e visitate diverse realtà, non solo quella del centro storico di Colonia, in modo tale da avere una visuale completa di tutta la situazione urbana e cercando di affrontare tutti gli aspetti determinanti, dalle iniziative realizzate agli elementi organizzativi ecc... Tutte le aggregazioni vedono la presenza al proprio interno delle più disparate tipologie d'impresa.

Alla società del centro storico, ad esempio, nata sette anni fa dall'unione delle associazioni di via presenti, aderiscono anche la società dell'energia elettrica, dell'aeroporto, del trasporto pubblico e della navigazione sul Reno, così come le imprese della grande distribuzione presenti, tutti riuniti sotto lo slogan "Attivi per la città simpatica".

Tutte le aggregazioni si sostengono con i soli contributi degli associati e sviluppano in particolare iniziative di marketing che cercano di integrarsi fra loro, per evitare di promuovere pezzi singoli di città.

Gli incontri con le associazioni rappresentative delle imprese e la Camera di Commercio (una delle più vecchie della Germania con oltre 200 anni di storia) hanno manifestato una realtà simile a quella italiana dove, probabilmente il panorama associativo è più complesso e con dinamiche, invece, più articolate.

Interessante è risultato anche il confronto con la locale polizia municipale che ha illustrato il progetto di "Oscar il poliziotto gentile" che ha introdotto il poliziotto di quartiere nella realtà della città fondandolo su un'indagine conoscitiva realizzata fra i cittadini e collegandola anche a un importante progetto di formazione e informazione che coinvolge le scuole (dove i poliziotti vanno a tenere lezioni agli studenti) e la città (con negozi all'interno dei quali sviluppano informazione sulla sicurezza) e che viene supportato da una campagna di comunicazione che utilizza diversi strumenti per la veicolazione dei messaggi. In questa logica la sinergia e la collaborazione con le imprese commerciali è uno degli elementi determinanti e più efficaci.

Sotto questo profilo l'esperienza tedesca è risultata particolarmente interessante e ricca di spunti utili.